

Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Wang Xiaoyue

**Influência de Características Culturais na
Decisão de Marketing:
O caso de Marcas Chinesas de Automóveis
em Portugal e no Brasil**



Universidade do Minho

Instituto de Letras e Ciências Humanas

Wang Xiaoyue

**Influência de Características Culturais na
Decisão de Marketing:
O caso de Marcas Chinesas de Automóveis
em Portugal e no Brasil**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês:
Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Sun Lam
e do
Professor Pedro A. Vieira

julho de 2016

DECLARAÇÃO

Nome: Wang Xiaoyue

Endereço electrónico: wangxiaoyue.12345@163.com Telefone: 937423887

Número do Passaporte: G39835982

Título da dissertação: Influência de Características Culturais na Decisão de Marketing: O caso de Marcas Chinesas de Automóveis em Portugal e no Brasil

Orientadores: Professora Doutora Sun Lam; Professor Pedro A. Vieira

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Estudos Interculturais Português/Chinês

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE, APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

É com muita satisfação que expresso aqui os meus agradecimentos a todos aqueles que tornaram este trabalho possível.

Antes de tudo, gostaria de agradecer profundamente aos Professores Doutora Sun Lam e Pedro A. Vieira pela sua orientação cuidadosa e responsável, pelas sugestões e comentários pertinentes, pelos conhecimentos que me transmitiram, pelo tempo e esforço dedicado, e também pela grande sinceridade, simpatia e paciência.

Um agradecimento especial à Professora Doutora Sun Lam, Diretora do mestrado em *Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial*, pela oportunidade que me deu de frequentar este curso na Universidade do Minho e pelo seu apoio académico e pessoal.

Gostaria ainda de agradecer:

- A todos os docentes do curso de mestrado em *Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial*, pela paciência e pelos conhecimentos transmitidos.
- Aos meus colegas de mestrado, pela amizade e apoio, a todos os níveis.
- Aos docentes do Departamento de Línguas e Culturas Portuguesas do Instituto de Línguas Estrangeiras Jilin Huaqiao, na China, pela paciência e pelo contributo à minha formação, durante a licenciatura.
- Ao meu grande amigo Ge Zhongxu, pelas informações e dados que me forneceu para a minha dissertação, e pela sua confiança, carinho e apoio incondicional.
- Aos meus antigos colegas e superiores hierárquicos da Chery Brasil, Lu Jiankang, He Weibin e Luís Francisco Curi que, através da entrevista, me ofereceram informações e sugestões importantes para a dissertação.
- Às minhas grandes amigas Wu Nan, Zhou Jiecheng, Ma Xianru e Lin Ye por todo o encorajamento, carinho e simpatia.
- Por último, e não menos importante, um grande agradecimento à minha família, ao meu namorado e à sua família, por todo o apoio que me deram ao longo deste percurso, em especial nos momentos em que se esmoreciam os ânimos.

Resumo

Uma empresa que pretenda operar em mercados externos deve ter uma estratégia de marketing adequada para cada mercado-alvo, que considere as variáveis chave: produto, preço, canal de distribuição e promoção. O contexto do mercado-alvo é igualmente importante, com destaque para o ambiente cultural. Tomando como exemplo a marca de automóveis Chery, analisa-se a importância que as marcas chinesas dão ao contexto cultural e o que poderão fazer na altura de tomarem decisões de marketing internacional. Neste contexto, caracterizou-se em traços gerais o setor automóvel em Portugal e na China - incluindo o ambiente macro do mercado - comparando as preferências dos consumidores no momento de escolherem e comprarem automóvel. Considerando as teorias e análises expostas no primeiro e segundo capítulos, apontam-se as vantagens e desvantagens da marca para o mercado português, adaptações que deve fazer para atender à procura, bem como as diferenças e semelhanças entre o mercado português e o chinês. No final, são apresentadas algumas conclusões e sugestões às marcas chinesas que tenham interesse no mercado nacional, baseadas na experiência da Chery no Brasil.

Palavras chave: análise PESTEL, Chery, marcas chinesas,
marketing-mix, mercado automóvel

Abstract

A company wishing to operate in foreign markets must have a proper marketing strategy for each target market, considering the 4 P's of marketing: product, price, placing and promotion. Furthermore, the environment of the target market is also important, especially the cultural environment. Taking the Chinese automobile brand Chery as an example, we aim to analyse the importance of cultural environment for Chinese brands and what they can do to make proper decisions of international marketing. In this context, we will characterized, in a broad sense, the automobile sector in Portugal and China - including the macro market's environment - comparing consumer preferences when choosing and buying cars. Considering the theories and analysis exposed in the first and second chapters, we point up the brand's advantages and disadvantages to the Portuguese market, adaptations one must make to meet the demand as well as the differences and similarities between the Portuguese and Chinese markets. In the end, we present some conclusions and suggestions to the Chinese brands with interest in the Portuguese market, based on the experience that Chery had in Brazil.

Keywords: PESTEL analysis, Chery, Chinese brands,
Marketing-mix, automobile market

摘要

对于任何一家企业来说,若想进入国际市场,必须制定适合目标市场的市场战略。一项成功的市场战略,除了考虑市场营销四个基本要素,即:价格、产品、渠道和促销之外,目标市场的宏观环境也十分重要,尤其是文化环境。本论文以奇瑞汽车作为例子,分析文化因素对中国品牌的重要性以及在国际市场决策中应采取的行动。在这一前提下,作者以尝试将葡萄牙与中国汽车行业作为对比进行比较,包括宏观市场环境的对比和两国消费者在选购汽车时的偏好的对比。本文以第一、第二章的理论及市场分析作为背景,得指出该品牌在葡萄牙市场的优劣势、葡萄牙和巴西市场的异同点以及需要采取的针对性策略。最后得出结论,并根据奇瑞巴西的经验对有意进入葡萄牙市场的中国品牌提出相关建议

关键词: PESTEL 模式分析, 奇瑞, 中国品牌,
市场营销组合, 汽车市场

Índice Geral

Introdução	1
Capítulo I - Influência das características culturais nas decisões de marketing	4
1. Caracterização dos principais aspetos do marketing-mix.....	5
1.1 Definições de marketing e marketing-mix	5
1.2 Os quatros “P” do marketing-mix	7
1.3 Variáveis que influenciam as decisões de marketing.....	11
1.3.1 Contexto político.....	11
1.3.2 Contexto económico.....	12
1.3.3 Contexto social e cultural.....	13
1.3.4 Contexto tecnológico	14
1.3.5 Contexto ecológico.....	14
1.3.6 Contexto legal	15
1.4 Influência das características culturais	16
1.4.1 Definição de cultura e as suas características	16
1.4.2 A Influência da cultura nas decisões de marketing	16
1.4.3 Os elementos da cultura e a sua influência nas decisões de marketing	17
1.4.4 Adaptação às culturas estrangeiras.....	20
Capítulo II - Influência de características culturais na área do automóvel.....	21
2.1 Análise das preferências e padrões de consumo de chineses e portugueses.....	22
2.1.1 Situação geral do mercado de automóvel.....	23
2.1.2 Preferência de chineses e portugueses em relação ao produto.....	29
2.1.3 Critérios de decisão mais importantes no processo de compra.....	41
2.1.4 Análise de padrões de consumo e racionalidade dos utilizadores (aspetos culturais)	43
2.1.5 Conclusão	46
2.2 Análise de um caso de internacionalização de uma marca automóvel chinesa: Chery ..	47
2.2.1 Situação Geral	47
2.2.2 Caracterização da marca Chery	48
2.2.3 Processo de internacionalização da Chery e a sua experiência no Brasil (estudo de caso e entrevista)	50
2.2.4 A experiência da Chery no Brasil.....	51
Capítulo III - Análise de uma possível entrada da Chery em Portugal	57
3.1 Diferenças e semelhanças nos casos do Brasil e Portugal.....	58
3.2 Adaptações necessárias (configurações e marketing) e sugestões.....	62
3.2.1 Decisões e sugestões para entrada no mercado português	65
Conclusão	67
Bibliografia.....	70

Weblinks	73
Anexos	76
Anexo I - Entrevista ao Vice-presidente executivo da Chery Brasil, Luís Curi	77
Anexo II - Entrevista a Lu Jiankang, Vice-presidente da Chery Brasil (Versão Chinesa) ..	79
Anexo III – Entrevista a Lu Jiankang, Vice-presidente da Chery Brasil (Versão Portuguesa)	82
Anexo IV - Entrevista ao He Weibin, Diretor comercial adjunto da Chery Brasil (Versão Chinesa)	85
Anexo V - Entrevista a He Weibin, Diretor comercial adjunto da Chery Brasil (Versão Portuguesa)	87

Índice de Figuras

Figura 1 - Os Quatro P's do Marketing-mix.....	6
Figura 2 - Rua do Porto (Portugal) e rua de Shanghai (China).....	36
Figura 3 - Sedan na China (antiguidade e hoje).....	41
Figura 4 - Um dos carros mais representados da marca Chery, QQ	56

Índice de Quadros

Quadro 1 - As 10 marcas mais vendidas em Portugal em 2015.....	26
Quadro 2 - As marcas mais procuradas pelos portugueses e chineses.....	31
Quadro 3 - Vendas em Portugal de automóveis ligeiros de passageiros (por sub-segmentos)	38
Quadro 4 - Padrões de emissão para veículos leves (Categoria M ₁ *), g/km	44
Quadro 5 - Preço do gasóleo e gasolina em Portugal (por litro).....	45
Quadro 6 - Preço do gasóleo e gasolina em Shanghai, China	45
Quadro 7 - Eficiência de motor a gasolina e diesel	46
Quadro 8 - Fontes de informações dos consumidores para escolherem carro	49
Quadro 9 - Síntese das preferências dos consumidores portugueses	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Vendas de carros ligeiros de passageiros em 2015 e nos últimos 11 anos	24
Gráfico 2 - Os 10 carros mais vendidos em 2015	25
Gráfico 3 - Vendas e crescimento do mercado automóvel da China (2000-2015)	27
Gráfico 4 - Idade média de automobilistas em 14 países.....	30
Gráfico 5 - As 10 marcas mais vendidas em Portugal (2015).....	33
Gráfico 6 - As 10 marcas mais vendidas na China (2015).....	33
Gráfico 7 - Vendas em Portugal por segmento de automóveis ligeiros de passageiros	39
Gráfico 8 - Vendas na China por segmento de automóveis ligeiros de passageiros	39
Gráfico 9 - Quota do diesel nas matrículas de carros ligeiros de passageiros na Europa (2013).....	42
Gráfico 10 - Quota do diesel nas matrículas de carros ligeiros de passageiros na China (2015).....	43
Gráfico 11 - Top 3 dos critérios de compra mais importantes na Europa.....	47
Gráfico 12 - Top 3 dos critérios de compra mais importantes na China.....	47
Gráfico 13 - Países onde os salões automóveis são mais importantes como fontes de informação	50
Gráfico 14 - Vendas da Chery no Brasil	58
Gráfico 15 - Taxa de câmbio entre o yuan chinês e o euro	69

Introdução

Num contexto de globalização, as distâncias entre países foram encurtadas e são cada vez mais frequentes os contactos entre povos de diferentes nacionalidades. Já não é difícil a deslocação de um país para outro. Ao mesmo tempo, há cada vez mais marcas que começam a operar em países estrangeiros. Neste âmbito, o marketing internacional ganha uma importância crescente. Contudo, embora a globalização e desenvolvimento tecnológico aproximem os países, existem diferenças não de menor importância, que devem motivar as marcas a definirem estratégias de marketing distintas, de acordo com a situação concreta de cada país.

Para elaborar uma estratégia de marketing há pelo menos quatro fatores que precisam ser considerados: produto, preço, canal de distribuição e promoção. Para além disso, as decisões de marketing de uma empresa deverão ter em conta a situação geral do país de destino, incluindo o ambiente político, económico, legal, ambiental, financeiro e cultural. Entre estes fatores, o ambiente cultural será o menos óbvio, pelo que uma análise a esse contexto é muito importante para a marca, ajudando-a a chegar aos clientes locais.

Nesta dissertação, analisa-se a viabilidade da entrada da marca automóvel chinesa Chery no mercado português, considerando a influência das características culturais nas decisões de marketing.

Tomando a Chery como exemplo, pretende-se dar algumas sugestões às marcas chinesas para que entrem no mercado europeu com eficácia, uma vez que poucas conseguiram penetrar ou alcançaram vendas significativas neste mercado, embora estejam já presentes em todos os continentes e de forma relevante em alguns países, nomeadamente na Rússia, no Irão, na Venezuela ou no Brasil.

Feita uma breve contextualização teórica, introduzir-se-á a situação geral do setor automóvel nos mercados português e chinês: o desenvolvimento do setor, informações sobre as vendas e tendências dos últimos anos. De seguida, analisar-se-ão as preferências dos consumidores portugueses em termos de aparência e estilo, combustível, tamanho, forma de pagamento e momento de escolha dos automóveis, por comparação ao que acontece na China, procurando as razões culturais que as justificam. Além disso, procurar-se-á definir o perfil dos automobilistas portugueses, no que respeita à idade,

fontes de informação que utilizam para a decisão e critérios privilegiados no momento de comprar carro. A partir destas informações, retirar-se-ão algumas conclusões sobre as preferências básicas dos consumidores portugueses, assim como características culturais gerais de mercado.

Num segundo momento, descreve-se o processo de internacionalização da marca Chery, a partir de entrevistas aos gestores chineses e brasileiros da Chery Brasil, esperando que esta experiência possa servir como referência para a entrada mercado português.

No terceiro capítulo, apontar-se-ão as principais vantagens e desvantagens da marca no mercado português, as adaptações necessárias, as diferenças e semelhanças entre Portugal e o Brasil e, finalmente, as principais conclusões sobre o tema e sugestões.

O foco desta dissertação é o segmento de carros ligeiros de passageiros. A Chery foi escolhida como exemplo por ser a primeira marca independente chinesa e por ser pioneira no mercado internacional do setor automóvel. No entanto, as conclusões e sugestões apresentadas não se dirigem apenas para a Chery, mas a todas as marcas chinesas em situações semelhantes.

Capítulo I
Influência das características culturais
nas decisões de marketing

1. Caracterização dos principais aspetos do marketing-mix

1.1 Definições de marketing e marketing-mix

De entre as várias definições de marketing possíveis, recorreremos à de Kotabe, como segue:

Marketing é essencialmente uma atividade cooperativa criativa, que envolve o planeamento e a execução da conceção, determinação do preço, promoção, distribuição de ideias, produtos e serviços, numa troca que não apenas satisfaz as necessidades atuais dos clientes, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro. (Kotabe, 2010, 30)

Consoante o seu âmbito de negócios, uma empresa poderá adotar duas perspetivas de marketing - doméstica e internacional - com diferenças óbvias: o marketing doméstico é aquele que se centra no país de origem da empresa; pelo contrário, o marketing internacional tem uma orientação policêntrica, com ênfase, sempre que for necessário, na adaptação do produto e da promoção nos mercados externos. A orientação policêntrica refere-se à predisposição de uma empresa para reconhecer a existência de diferentes culturas locais nos mercados, exigindo que a operação em cada país seja vista de forma independente (Cf. Idem).

O marketing internacional exige um respeito pelas características especiais do mercado de destino. Embora a globalização mundial tenha encurtado a distância entre países e as comunicações internacionais e intercontinentais se tornem cada vez mais frequentes, as diferenças persistem, pelo que o marketing internacional é muito importante para a administração, no sentido de fortalecer a posição competitiva das empresas.

Uma empresa que pretenda penetrar num mercado estrangeiro deve considerar, na sua estratégia empresarial, os quatros P's do marketing - produto (Product), preço (Price),

canal de distribuição (Place) e promoção (Promotion) , conhecidos como marketing mix ou composto de marketing (Figura 1). Para além destes quatro elementos, outros autores adicionaram mais alguns P's ao longo dos anos: Judd (1987) adicionou a “pessoa de contacto” e Booms e Bitner (1980) adicionaram 3 Ps (participantes, evidências física e processo). Kotler (1986) adicionou o poder político e a formação da opinião pública e Baumgartner (1991) sugeriu mesmo um conceito com 15 P's. Vignalis e Davis (1994) acrescentaram o “S” de serviço e Goldsmith (1999) sugeriu a utilização de 8 P's: produto, preço, canal de distribuição, promoção, participantes, evidência física, processo e personalização (Cf. Chai Lee Goi, 2).

Neste trabalho, daremos destaque aos 4 P's do conceito original.

Figura 1 - Os Quatro P's do Marketing mix

Produto	Promoção	Preço	Distribuição
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Características • Opções • Estilos • Nome da marca • Embalagem • Tamanhos • Serviços • Garantias • Retornos 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Venda Pessoal • Promoção de vendas • Relações públicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de preços • Descontos • Subsídios • Período de pagamento • Termos de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Canais • Cobertura • Localização • Inventário • Transporte

Fonte: <http://conteudodeadm.blogspot.pt/2011/09/o-composto-mercadologico-ou-mix-de.html>¹

¹ Consultado a 1 de junho de 2016.

1.2 Os quatros “P’s” do marketing-mix

Uma empresa em fase de internacionalização ou que pretenda expandir-se para um mercado estrangeiro específico deve ter como essenciais os quatro fatores descritos acima na sua estratégia de marketing. Analisemos cada um deles.

Produto

A base de um programa de composto de marketing global é o conjunto de decisões de política de produto que as empresas multinacionais constantemente necessitam formular. (Kotabe, 2010, 301)

A política de produto deve respeitar as circunstâncias locais, atendendo à procura e perfis dos clientes dos países de destino. De acordo com Masaaki Kotabe e Kristiaan Helsen, as empresas podem optar por uma de três estratégias globais para penetrar em mercados estrangeiros: adotar a mesma política de produto ou comunicação usada no seu mercado doméstico; adaptar a sua estratégia ao mercado do país de destino ou adotar uma estratégia de inovação (*Idem*, 302). No entanto, estas três estratégias são meramente sugestivas, devendo as empresas transnacionais adequá-las ao contexto da própria empresa e do mercado.

Preço

O preço é o único instrumento do composto de marketing que gera receitas. A política de preço global dum país pode definir ou impedir os seus esforços de expansão internacional. Vários fatores podem influenciar as decisões do preço duma empresa, por exemplo, objetivos e estruturas de custo, procura dos consumidores locais, preço dos produtos da concorrência, canal de distribuição, políticas governamentais, etc. (*Idem*, 302).

As subidas de preço - muitas vezes os produtos vendidos no estrangeiro são mais caros do que os mesmos produtos vendidos no mercado doméstico - são um fenómeno

comum entre as empresas internacionais, o que levanta dois problemas. Será que os consumidores estrangeiros estarão dispostos a pagar os preços inflacionados dos produtos? Os preços tornam os produtos menos competitivos? Para evitar estes inconvenientes e estabelecer uma estratégia de preços adequada, apresentamos várias sugestões:

- Reorganização do canal de distribuição - o canal de distribuição traduz o número de intermediários entre o fabricante e o consumidor final, sendo por isso largamente responsável pela subida do preço. O encurtamento do canal de distribuição permite economizar custos, com efeitos no preço.

- Eliminação de algumas características do produto - muitas vezes, as empresas alteram algumas características dos produtos para conseguirem reduzir os preços. Por exemplo, alguns fabricantes de automóveis lançam carros com menos acessórios no mercado brasileiro², o que os torna mais baratos.

- Redução do tamanho - constitui também uma estratégia adequada, exemplo disso é a marca de bolachas Oreo no mercado chinês³.

- Montar ou fabricar diretamente no país de destino - isto significará menores custos de transporte e impostos alfandegários, para além de facilitar o acesso a eventuais incentivos locais associados à criação de emprego. No setor da indústria automóvel, é muito comum criarem-se fábricas no estrangeiro, como acontece com a marca Volkswagen na China⁴.

- Adaptação do produto para evitar impostos ou tarifas - as empresas também podem modificar os seus produtos para atender às exigências do país e evitar alguns impostos. Por exemplo, quando os Estados Unidos impuseram o imposto de 10% sobre os preços dos carros de luxo que excedessem \$30.000, a Land Rover aumentou o peso máximo dos seus modelos vendidos na América do Norte para 2.732kg. Como resultado, a marca Land Rover foi classificada como fabricante de utilitários e escusou-se ao novo imposto (idem, 367).

2 <http://www.radarnacional.com.br/brasileiro-da-preferencia-para-carro-pelado-na-hora-de-financiar/>, consultado a 22 de maio de 2016.

3 <http://www.kami-gami.com/oreo-cookies-adapted-chinese-market>, consultado a 21 de maio de 2016.

4 <http://www.noticiasautomotivas.com.br/volkswagen-20-fabricas-na-china/>, consultado a 22 de maio de 2016.

Canal de distribuição

O processo que liga a fabricação e a comercialização dum produto, determinando os pontos de venda a usar. Diferentes produtos têm canais de distribuição distintos. Alguns produtos são mais adequados à venda direta, exemplo disso são várias marcas de cosméticos, como a francesa Avon e a brasileira Natura. Pelo contrário, produtos como os carros têm necessariamente de ser comercializados em lojas.

O canal de distribuição difere muito de país para país; por exemplo, na China o *e-commerce* é tão popular e comum, que até os carros estão disponíveis na internet. Isto tornou-se um desafio para os concessionários, que têm que considerar a internet um canal indispensável.

Por outro lado, o canal de distribuição tem muito a ver com o posicionamento de uma marca, pelo que as empresas devem escolher aquele que se adequa aos seus clientes-alvo.

Promoção

Sendo uma parte indispensável na estratégia de marketing internacional de uma empresa, as campanhas determinam, em boa medida, se uma marca conseguirá boas vendas no mercado-alvo. A comunicação global é um dos maiores desafios das empresas, havendo um grande número de decisões a serem tomadas nesta área.

A comunicação num mercado estrangeiro enfrenta vários obstáculos: barreiras de linguagem, barreiras culturais, atitudes locais em relação à campanha, infraestrutura mediática assim como o enquadramento legislativo da publicidade. As empresas devem conhecer todas essas variáveis antes de lançarem campanhas num novo mercado. Uma estratégia de comunicação que seja eficiente para os negócios de empresa, deverá também seguir as seguintes etapas:

- Determinação do orçamento global - é uma das decisões mais delicadas no planeamento das estratégias de comunicação e os métodos para definir isto são também

diversos: as empresas podem determinar o orçamento de acordo com a percentagem de vendas, paridade competitiva, os seus objetivos e tarefas.

- Estratégia da mensagem - deve encontrar-se um equilíbrio entre padronização e adaptação. Tendo em conta o mundo global em que vivemos, um ou mais elementos da campanha serão mantidos por uma questão de coerência. No entanto, o grau de padronização pode depender do escopo geográfico, por exemplo, existem campanhas regionais e campanhas globais.

- Decisões acerca dos meios de comunicação - a escolha dos meios a utilizar é importante. Importa selecionar meios de comunicação de que os consumidores gostam, tendo em conta a infraestrutura mediática do país de destino.

- Escolha de uma agência de publicidade - empresas especialistas são uma ajuda preciosa para as empresas. Na seleção das agências de publicidade, deve-se considerar a cobertura de mercado, qualidade da cobertura, experiência no desenvolvimento de uma campanha internacional centralizada, escopo e qualidade dos serviços de apoio, imagem desejável, tamanho da agência, assim como eventuais conflitos de contas.

- Coordenação da publicidade internacional - esta é uma forma eficiente de alcançar os objetivos de comunicação das empresas. Neste contexto, pode recorrer-se a alguns mecanismos úteis como incentivos monetários, publicidade cooperativa, manuais de publicidade, *feedback* via internet para avaliação de resultados, conceito principal no país, reuniões globais ou regionais informativas.

Para além disso, há muitas formas de comunicar, nomeadamente através de promoções, patrocínio de eventos, feiras comerciais, etc.

1.3 Variáveis que influenciam as decisões de marketing

Há diversos fatores que uma empresa deve considerar ao tomar decisões de marketing, nomeadamente as características da empresa, sendo o contexto geral do país de destino muito importante e, às vezes, até vital. Consideramos útil apontar algumas variáveis que influenciam as decisões de marketing, através da análise PESTEL (do inglês *Political, Economical, Socio-cultural, Technological, Environmental and Legal factors*) .

1.3.1 Contexto político

As decisões de marketing são muito influenciadas pelo ambiente político. As estratégias políticas do Governo são importantes, na medida em que existem políticas privilegiadas para determinados setores, industriais ou outros. Por exemplo, para desenvolver o setor automóvel, o governo chinês abriu as fronteiras a empresas estrangeiras na década de 80 do século XX, incentivando a sua cooperação com fabricantes de automóveis locais, com o objetivo de introduzir a tecnologia mais avançada no país. Graças a isso, muitas marcas entraram no mercado chinês e iniciaram aí os seus negócios.

A estabilidade do país de destino é igualmente importante para as empresas estrangeiras. Mudanças políticas influenciam a atuação das empresas, podendo mesmo levá-las a desistir de um investimento. Quanto menor for o nível de risco político de um país, mais fácil será para as empresas entrarem e agirem no mercado-alvo (Keegan, 2005, 85).

Uma empresa com negócios além das fronteiras nacionais lida sempre com barreiras políticas, pelo que deve considerar este fator desde o início da sua estratégia de marketing.

1.3.2 Contexto económico

A empresa deve igualmente ter um conhecimento profundo sobre o ambiente económico do mercado-alvo.

O estágio de desenvolvimento desse mercado constitui um fator considerável na análise do ambiente económico. Este pode ser classificado em quatro níveis, de acordo com o PIB *per capita*: países de rendimento baixo, países de rendimento médio baixo, países de rendimento médio alto e países de rendimento alto. Isto poderá representar, respetivamente, países pré-industriais, países menos desenvolvidos, países industrializados e países muito industrializados. Diferentes estágios implicam, por exemplo, diferentes custos de mão de obra ou níveis de procura. Empresas com interesse em internacionalizarem-se devem considerar tudo isso, antes de escolherem o seu mercado-alvo (idem, 33).

Para além do rendimento *per capita*, o poder aquisitivo revela o nível de vida dos consumidores do país de destino. A paridade de poder de compra (PPC), que mede o que o "dinheiro pode comprar" num país, e a distribuição do rendimento são indicadores importantes para as empresas. De acordo com o posicionamento das marcas, cada produto tem o seu próprio público-alvo, o que está intimamente relacionado com o rendimento dos consumidores. Para um produto vender bem é preciso segmentá-lo tendo em conta a distribuição de rendimento, orientando-o para a classe alta, a classe média ou classe baixa.

Quando se trata de produtos essenciais ou de preço baixo, a densidade populacional torna-se mais importante do que o rendimento; uma população maior significa maior capacidade de mercado, mais fácil será conseguir vendas significativas no mercado-alvo. Refira-se que a relação entre população e rendimento é inversamente proporcional: quanto mais baixo o rendimento *per capita*, mais alta será a taxa de crescimento da população (Idem, 35).

Concomitantemente, a estabilidade económica do país constitui um fator determinante. Mudanças políticas normalmente acarretam risco económico, o que provoca problemas graves para a gestão duma empresa, especialmente estrangeira. Já o ambiente financeiro condiciona o lucro e a definição de preços.

Mudanças na taxa de câmbio influenciam de igual forma os negócios. O câmbio refere-se à troca da moeda de um país pela moeda de outro, quando as transações internacionais ocorrem, o câmbio estrangeiro é o mecanismo monetário que permite a transferência de fundos de um país para outro (Kotabe & Helsen, 2010, 30). A taxa de câmbio tem uma influência direta no preço dos produtos. Por exemplo, se o custo de um produto for \$3000, e a taxa de câmbio entre o dólar e o euro for 1,2:1, o valor desse produto em euros seria €2500. Contudo, se a taxa de câmbio mudar para 1:1, o valor seria três mil euros, com prejuízo para a competitividade de produto.

Em suma, as empresas estrangeiras devem analisar bem a situação financeira do seu mercado-alvo, fazendo previsões sobre a taxa de câmbio, a fim de minimizar perdas e aproveitar esta taxa para potenciar o lucro.

1.3.3 Contexto social e cultural

Talvez, o aspeto mais difícil do marketing internacional seja o de captar as nuances culturais do país anfitrião (Philip Kotler, 1996, 540).

Além das variáveis já mencionadas, existe uma outra mais implícita, mas que muitas vezes influencia fortemente as decisões de marketing - o ambiente cultural do país. Este exerce muito impacto no marketing dos produtos, tanto industriais como de consumo. Pesquisas mostram que, independentemente de classe social e do rendimento, a cultura é uma influência importante no comportamento de consumo e na posse de bens duráveis. Vários estudos mostram a importância do ambiente cultural; veja-se o caso da marca McDonalds, cujas ementas variam muito de país para país, adaptações essas que procuram atender às preferências dos consumidores, obviamente (Schaninger, Bourgeios & Buss, 1985, 82-92). O ambiente cultural de um país influencia as atitudes face a um produto ou uma marca: diferenças de linguagem, religião, tradições, entre outros, ditam as preferências dos consumidores de cada mercado.

Para uma empresa penetrar num mercado-alvo com maior possibilidade de sucesso, é muito importante estudar a cultura do país de destino, até porque as fontes de informação não serão tão óbvias, nem de tão fácil entendimento, como dados económicos, legais e políticos. Adiante, analisaremos a influência destas características culturais nas decisões de marketing.

1.3.4 Contexto tecnológico

O contexto tecnológico é talvez a força mais significativa que atualmente molda o nosso destino. Novas tecnologias para o fabrico de produtos são constantemente desenvolvidas, o que gera grandes oportunidades de mercado (Kotler & Armstrong, 1999, 54).

O ambiente tecnológico de um país tem uma influência profunda nas decisões de marketing da empresa. Por exemplo, com o desenvolvimento da internet, o *e-commerce* torna-se cada vez mais comum, especialmente na China. Nesse sentido, uma empresa ao entrar num mercado como o chinês deve assumir este como um importante canal de distribuição. No entanto, em países onde o comércio eletrónico ainda não é muito desenvolvido, este canal não será a melhor aposta para a distribuição de produtos.

1.3.5 Contexto ambiental

O contexto ambiental refere-se ao contexto físico e natural que rodeia externamente a empresa. Sob um ponto de vista mais restrito, as variáveis ecológicas incluem as condições físicas e geográficas (tipo de terreno, condições climáticas, vegetação, etc.) e a sua utilização pelo homem. Todas as empresas funcionam dentro de ecossistemas naturais e físicos que podem ser mais ou menos modificados pelo homem:

é a ecologia natural⁵.

As diferenças no contexto ambiental dos países influenciam as decisões de marketing das empresas. Em mercados-alvo com uma consciência ecológica forte, uma empresa com imagem ou produtos "verdes" será mais facilmente aceite. Além disso, cada país tem regulamentação específica relativa ao meio-ambiente, nomeadamente no que respeita a emissões de CO₂. Para obter licenças e permissões ambientais no mercado-alvo, é importante conhecer o ambiente ecológico do país em causa, e respetiva legislação.

1.3.6 Contexto legal

Cada país tem legislação geral e regulamentos especiais para cada setor, que servem para normalizar produtos e serviços, para além de protegerem as empresas e consumidores de práticas comerciais injustas. As medidas legislativas dos governos servem também para controlar o acesso das empresas estrangeiras ao mercado interno. Por exemplo, as marcas de automóveis que atuam no mercado europeu têm de atender às exigências do Padrão Europeu de Emissão, caso contrário não conseguirão a licença de comercialização.

⁵ Cf. https://pt.wikipedia.org/wiki/Ambiente_ecol%C3%B3gico, consultado a 5 de julho de 2016.

1.4 Influência das características culturais

1.4.1 Definição de cultura e as suas características

Há várias definições para cultura, entre as quais realçamos a de Terpstra e Kenneth por ser orientada para a empresa:

Cultura é um conjunto de símbolos aprendidos, persuasivos e inter-relacionados, cujos significados fornecem soluções aos problemas que todas as sociedades devem resolver-se pretenderem permanecer viáveis. (1991, 6)

As culturas são aprendidas, compartilhadas e compostas por vários fatores interligados, podem ser definidas pelas fronteiras nacionais (cada país tem a sua própria cultura), embora existam diferenças no interior de um país, por exemplo, a cultura do sul da China é muito diferente da do norte. Neste contexto, importa realçar que culturas diferentes resultam em diferentes comportamentos de compra, características de consumo, etc.

1.4.2 A Influência da cultura nas decisões de marketing

O ambiente cultural é muito importante no contexto empresarial por duas ordens de razões (Kotabe, 2010, 103). Em primeiro lugar porque as forças culturais são um fator importante para moldar o marketing-mix global de uma empresa. Erros culturais podem facilmente custar muito caro; algumas das possíveis responsabilidades do desconhecimento cultural incluem embaraço, perda de consumidores, problemas legais, perda de oportunidades, reparação de danos e má reputação. Por exemplo, no Salão de São Paulo de 2006 foi lançada uma marca chinesa, a Chana (Chang An, em chinês, que significa "seguro para sempre"), e logo depois o nome tornou-se uma grande anedota no Brasil, porque a pronúncia se confunde com uma palavra homófona, de significado pejorativo. Cinco anos depois, a marca mudou o nome.⁶

⁶ <http://carros.ig.com.br/noticias/chinesa+chana+e+rebatizada+e+vira+changan+no+brasil/3787.html>,

Por outro lado, frequentemente, a análise cultural aponta oportunidades de mercado; se uma empresa encontrar necessidades culturais ignoradas pelos seus concorrentes, obtém uma vantagem competitiva. Antes das marcas chinesas entrarem no mercado brasileiro, quase todos modelos de carros eram "despidos" de acessórios extra como ABS, airbag ou ar condicionado. Assim sendo, desde o início que as marcas chinesas se focaram em oferecer modelos bem equipados com preços competitivos, mantendo uma boa relação qualidade-preço e lançando campanhas publicitárias focadas nessa vantagem. Esta estratégia registou muito sucesso, teve um forte impacto no mercado brasileiro e quebrou preconceitos dos consumidores em relação aos produtos chineses. As marcas chinesas no mercado ensinaram algo às concorrentes e, neste momento, há muitos modelos bem equipados e com preços acessíveis no Brasil (Barroso & Andrade, 2012).

1.4.3 Os elementos da cultura e a sua influência nas decisões de marketing

De acordo com Kotabe na sua obra de *Administração de Marketing Global*, a cultura é composta por muitos componentes inter-relacionados, pelo que um conhecimento profundo desses componentes é essencial para entender a cultura de um país e para fazer a diferença nas decisões de marketing. Analisem-se os elementos mais prováveis de interferirem no marketing internacional, a saber: vida material, linguagem, interações sociais e sistema de valores.

Vida Material

Refere-se principalmente às tecnologias usadas para produzir, distribuir e consumir bens e serviços, dentro de uma sociedade. As diferenças no ambiente material explicam, parcialmente, as diferenças no nível e no tipo de procura para muitos bens de consumo (Kotabe, 2010).

Língua

Sendo um elemento mais explícito num contexto de marketing internacional, as

diferenças de linguagem são uma barreira impossível de ignorar. Em primeiro lugar, a linguagem é uma ferramenta de comunicação cultural; sem saber a língua do país de destino, a comunicação será muito difícil. Convém, no entanto, sublinhar que, enquanto meio de comunicação, a linguagem possui duas vertentes: a verbal e a não verbal. Além das diferenças na língua falada, que são óbvias, é preciso considerar as mensagens implícitas na língua não verbal.

Determinados gestos têm significados diferentes em países distintos, por causa de diferenças culturais. Por exemplo, se um interlocutor chinês acena repetidamente com a cabeça, não se deve interpretar o gesto como sinal de concordância, significando apenas que está a ouvir (Cf. Rego & Cunha, 2009). Para além disso, os significados e as expressões podem variar muito, mesmo entre os países que falam a mesma língua. Por exemplo, no Brasil, a palavra rapariga pode significar "meretriz" e "amante", no entanto, em Portugal, a palavra significa tão somente menina.

Interações Sociais

Um aspeto crítico da cultura são as interações sociais entre as pessoas, isto é, a maneira pela qual os membros da sociedade se relacionam.

Este relacionamento começa no seio familiar. Nos países ocidentais, as famílias são geralmente pequenas, compostas por pais e filhos; já nos países orientais como a China, as famílias envolvem várias gerações. As unidades familiares desempenham muitos papéis e podem influenciar as decisões de compra.

Outro aspeto importante das interações sociais são os grupos de referência do indivíduo. Estes grupos são formados por pessoas a quem um indivíduo procura para orientação em termos de valores e atitudes. Assim, eles exercem um impacto enorme sobre os padrões comportamentais das pessoas. O conhecimento sobre os padrões dos grupos de referência pode fornecer um *input* na formulação de estratégias de posicionamento de produtos e na preparação de campanhas e publicidade.

Religião

Religião é um conjunto comunitário de crenças relacionadas com uma realidade que não pode ser empiricamente verificada (Kotabe, 2010, 107). Em muitos países, a religião exerce um papel importante em vários aspetos da vida. Por isso, para entrar num mercado, será indispensável realizar alguma pesquisa acerca da religião do país de destino.

As normas religiosas influenciam as campanhas de publicidade. Por exemplo, quase todas das religiões têm os seus tabus, pontos de tal modo sensíveis para os cidadãos que não devem ser utilizados nas campanhas sob pena de ofenderem e até provocarem reclamações e conflitos.

Educação

A educação é um dos principais veículos para transmitir a cultura de uma geração para a outra. O nível de educação de um país é um elemento importante a ter em conta nas decisões de marketing. Há duas formas de medir a educação de um país, os níveis de educação e a qualidade da educação.

Os níveis de educação variam muito de país para país, sendo um dos indicadores básicos a considerar a percentagem de analfabetos. Em países com altos níveis de analfabetismo, é preciso especial cautela em assuntos como rotulagens e manuais de utilização, sendo necessário utilizar palavras simples e de fácil entendimento. A qualidade da educação também é importante para as empresas, por quanto isso afeta a qualidade da mão de obra. Frequentemente, a escassez de pessoal habilitado em certas áreas força as empresas a empregar expatriados ou a mudar-se para outro local onde possa satisfazer as suas necessidades de recursos humanos.

Sistemas de valores

Todas as culturas têm sistemas de valores que moldam as normas e influenciam as atitudes das pessoas em relação a objetos e códigos comportamentais. Os sistemas de

valores são profundos e persistentes, variam fortemente entre as culturas, pelo que desempenham um papel importante nas decisões de marketing das empresas. Impõe-se assim um estudo dos sistemas de valores dos países de destino, conhecimento este fundamental para definir estratégias adequadas para conquistar os consumidores locais.

1.4.4 Adaptação às culturas estrangeiras

É inevitável que uma empresa com negócios em mercados externos encontre algumas dificuldades decorrentes de diferenças culturais. Para ultrapassar esses obstáculos, as empresas deverão identificar e analisar, com o maior detalhe possível, aquilo que as aproxima e aquilo que as afasta e evitar os custos que resultem do desconhecimento ou falta de entendimento acerca das culturas anfitriãs.

Geert Hofstede foi um dos autores que valorizou esta ligação das diferenças culturais à gestão, tendo criado um modelo de análise das dimensões culturais, dentro de um quadro-referência que descreve cinco tipos (dimensões) de diferenças/perspetivas de valores entre as culturas nacionais:

- a) Distância ao poder – Esta dimensão refere-se à forma como diferentes culturas lidam com a distância ao poder e com os níveis hierárquicos dentro das organizações;
- b) Individualismo versus coletivismo – é a medida do grau de dependência entre as pessoas. Essa dimensão reflete-se na auto-imagem das pessoas definidas como o “eu” e o “nós”;
- c) Masculinidade versus feminilidade – Os valores considerados masculinos estão ligados à agressividade, ambição e desejo de poder, entre outros. Os valores femininos estão ligados à preferência para a cooperação, modéstia, cuidado pelos mais frágeis e qualidade de vida;

d) Aversão à incerteza – expressa o grau em que os membros de uma sociedade se sentem confortáveis ou desconfortáveis perante a incerteza;

e) Orientação para longo prazo versus orientação para curto prazo – Sociedades com uma orientação para o curto prazo geralmente têm uma forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta. Sociedades com uma orientação para o longo prazo acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo (SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M,2014,4).

Estas cinco dimensões são uma das possibilidades de análise dum mercado em termos de características culturais, sendo que é muito importante para as empresas conhecerem as culturas dos seu mercados-alvo e depois tomarem decisões de adaptação (ou não), consoante situações especiais.

Por estes e outros motivos, não é fácil uma empresa entrar num mercado externo e lidar com todas as variáveis. No próximo capítulo, será analisado um caso concreto de uma empresa de automóveis chinesa (a Chery) e os aspetos a considerar numa abordagem do mercado português, caracterizando este mercado e fazendo sugestões para a estratégia de marketing, tendo em conta as teorias de influência cultural nas decisões de marketing.

Capítulo II

Influência das características culturais na área do automóvel

2.1 Análise das preferências e padrões de consumo de chineses e portugueses

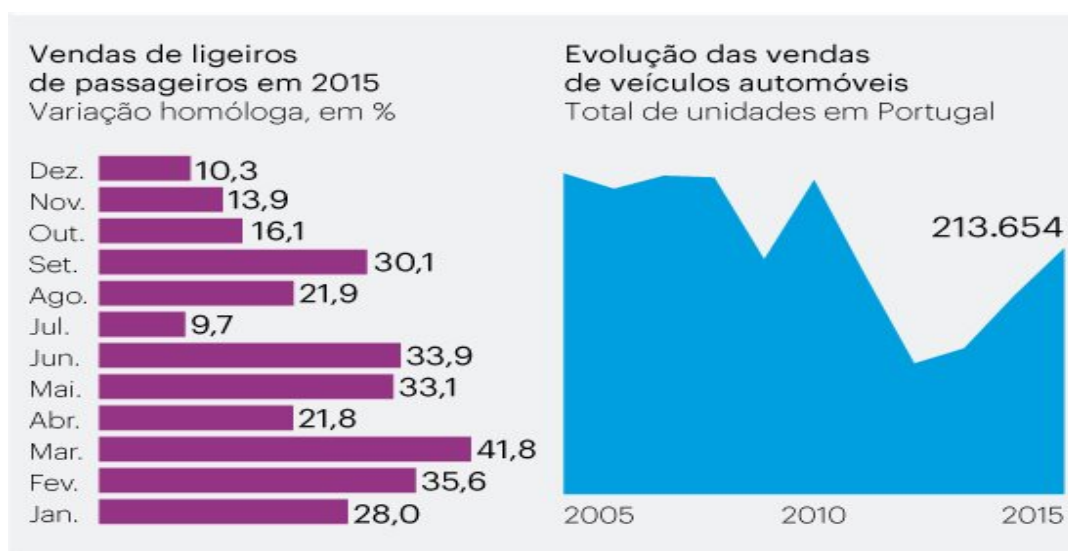
2.1.1 Situação geral do mercado automóvel

Antes de analisar as características dos consumidores dos dois países, é relevante abordar a situação geral do mercado automóvel em Portugal e na China.

O mercado automóvel português

Segundo dados da Associação Automóvel de Portugal (ACAP), as vendas de automóveis registaram um crescimento de 25%, em 2015. Naquele ano, foram vendidos 178.496 carros ligeiros de passageiros, o que representa uma média diária de 489 unidades.

Gráfico 1 - Vendas de carros ligeiros de passageiros no ano 2015 e nos últimos 11 anos



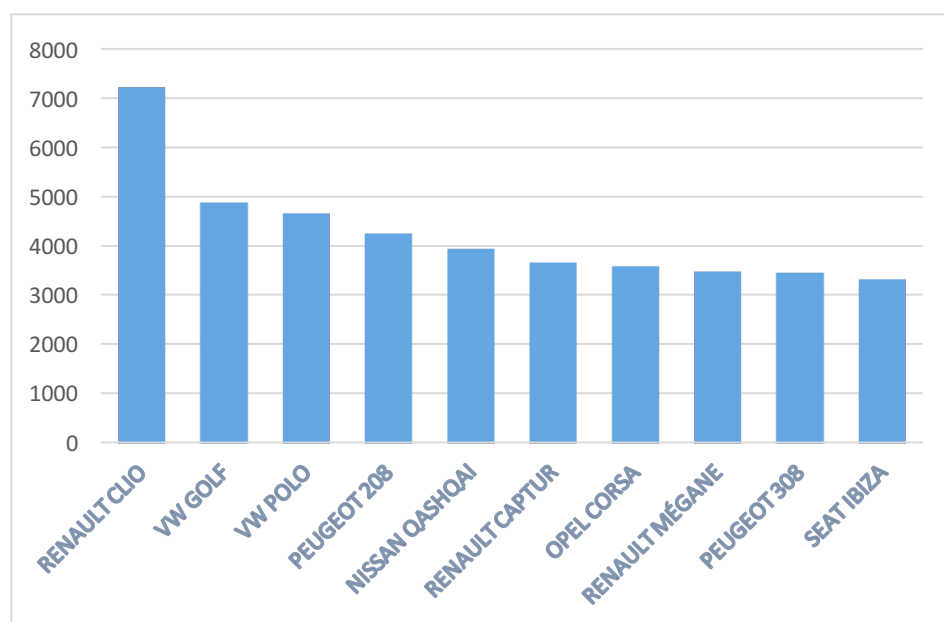
Fonte: ACAP, citado pelo jornal Público, dia 04 de Janeiro, 2016 (<https://www.publico.pt/economia/noticia/mercado-automovel-cresceu-24-com-abrandamento-na-recta-final-de-2015-1719135>)

Como o gráfico acima demonstra, apesar das vendas no ano de 2015 registarem um crescimento expressivo, ficaram aquém do pico de 2010, o último ano positivo antes da crise no setor. O mercado ficou ainda "11% abaixo da média dos últimos 15 anos", na

ordem dos 240 mil automóveis⁷. E as previsões da ACAP para 2016 são ainda mais conservadoras⁸, prevendo-se que as vendas de carros ligeiros de passageiros cresçam apenas 5%, com um total de 194 mil aquisições, embora o primeiro mês do ano registasse um aumento de 16% face ao mesmo período do ano anterior.

Até o final do terceiro trimestre, o carro mais vendido em Portugal foi o Renault Clio (7.221 unidades), 2.343 unidades mais do que o segundo no ranking, o Volkswagen Golf. As marcas francesas estão bem representadas no top 10 de vendas, com cinco modelos. Aliás, à exceção da asiática Nissan, os modelos são todos europeus (Gráfico 2). Os 10 modelos mais vendidos pertencem todos ao segmento mais baixo, de tamanho pequeno, boa relação qualidade-preço e consumos inferiores.

Gráfico 2 - Os 10 carros mais vendidos em 2015 (Até ao final do 3º semestre)



Fonte: <http://www.e-konomista.pt/artigo/carros-mais-vendidos-portugal/>⁹

Quanto às marcas mais vendidas no país, a Renault ocupava o primeiro lugar, com um aumento de 25.3% em relação ao ano anterior. A marca vendeu um total de 20.447

⁷ <http://www.publico.pt/economia/noticia/mercado-automovel-cresceu-24-com-abrandamento-na-recta-final-de-2015-1719135>, consultado a 7 de junho de 2016.

⁸ <http://fleetmagazine.pt/2016/02/03/mercado-automovel-2015-2016/>, consultado a 7 de junho de 2016.

⁹ Consultado a 7 de junho

unidades, por contraponto aos 8.491 carros vendidos no ano anterior pela Ford (que registou um aumento de 49.8% no volume de vendas). Como se pode observar no Quadro 1, as marcas francesas e alemãs têm um peso expressivo no mercado português.

Quadro 1 - As 10 marcas mais vendidas em Portugal em 2015

Marcas	2014	2015	T.C.	Q.M. 2014-%	Q.M. 2015-%
Renault	16.319	20.447	25,3%	11,4	11,5
Volkswagen	13.873	16.9	21,8%	9,7	9,5
Peugeot	13.177	16.566	25,7%	9,2	9,3
Mercedes-Benz	10.199	13.525	32,6%	7,1	7,6
BMW	10.617	12.889	21,4%	7,4	7,2
Nissan	7.403	10.668	44,1%	5,2	6,0
Opel	8.41	10.036	19,3%	5,9	5,6
Audi	7.954	9.453	18,8%	5,6	5,3
Citroen	7.36	8.534	16,0%	5,2	4,8
Ford	5.667	8.491	49,8%	4,0	4,8
T.C. - Taxa de Crescimento, Q.M. - Quota de Mercado					

Fonte: <http://www.nvalores.pt/carros-mais-vendidos-em-portugal/>¹⁰

Nos últimos anos, os consumidores portugueses têm demonstrado preferência por carros "amigos ao ambiente". De acordo com o site Standvirtual, os consumidores portugueses acompanham a tendência crescente do mercado de carros ecológicos, tanto na procura como na oferta¹¹. O portal automóvel registou números superiores na procura, o que quer dizer que a procura de carros híbridos e elétricos é crescente em Portugal, tendência que resultará das novas regras da Fiscalidade Verde que entraram em vigor no ano passado.

Ao mesmo tempo, quase metade dos automobilistas portugueses (44%) mostra-se muito ou algo interessado na utilização de um veículo sem condutor, de acordo com o mais recente estudo do Observador Cetelem (edição 1 de 2016). Embora não sejam ainda

¹⁰ Consultado a 18 de junho

¹¹ http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=827463, consultado a 8 de junho de 2016.

maioritários a imaginar-se numa viatura autónoma, os portugueses são os europeus mais convencidos de que esta tecnologia será, de facto, uma realidade (84% versus 73% de média europeia).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), a idade média dos carros portugueses atingiu 11,5 anos em 2013¹², subindo para os 12 anos em 2015¹³. Isto significa que Portugal tem dos carros mais velhos da Europa. Mais de 60% do parque de veículos ligeiros de passageiros é composto por unidades com dez ou mais anos, o que faz com que Portugal fique no terceiro quarto de países com mais de 56% de viaturas naquele escalão de idade. Entre os 14 países analisados pelo Observador Cetelem, Portugal apresentava as melhores perspectivas de crescimento em 2015 e, tendo em conta que nos próximos anos muitos carros passarão da data limite, agora seria uma oportunidade para as marcas chinesas apostarem no mercado de Portugal.

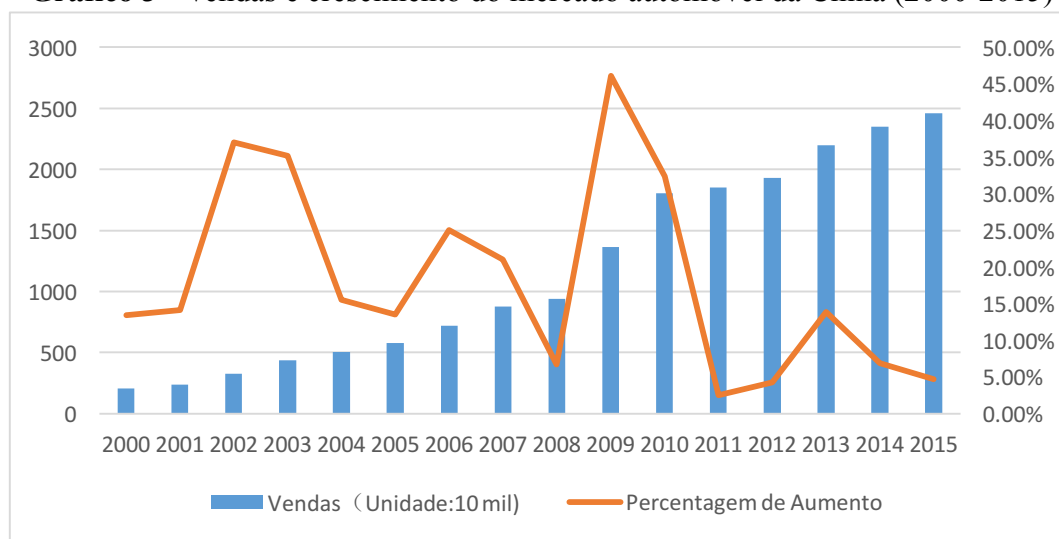
O Mercado Automóvel na China

O mercado automóvel na China iniciou-se mais tarde, especialmente no que respeita aos carros ligeiros de passageiros, mas tem-se desenvolvido com muita rapidez. Em 1992, as vendas alcançaram um milhão de unidades, entre os quais, os carros ligeiros de passageiros representaram apenas 15.33%. No século XXI, com a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC), muitas marcas reduziram os preços, o que exponenciou o mercado automóvel. Em 2002, dos três milhões de automóveis vendidos, 1.261.700 eram carros ligeiros de passageiros (53.7%). O gráfico 3 demonstra que as vendas aumentaram muito nos últimos 15 anos.

12 <http://www.autoportal.iol.pt/noticias/geral/portugal-tem-dos-carros-mais-velhos-da-europa-2/> consultado a 22 de abril de 2016.

13 http://www.cepres.pt/v/idade_do_parque, consultado a 22 de abril de 2016.

Gráfico 3 - Vendas e crescimento do mercado automóvel da China (2000-2015)



Fonte: China Automobile Industry Association

Em 2015, venderam-se 24 milhões de unidades, o que representou um crescimento de 4.68% em relação ao ano anterior. De resto, a China permanece no primeiro lugar do ranking mundial de vendas de automóveis há sete anos.

A Chery (primeira marca chinesa independente de automóveis) foi inaugurada em 1997, existindo agora mais de uma dezena de marcas nacionais na China. Com carros pequenos e baratos, essas marcas tiveram muito sucesso nos primeiros anos, ameaçando as marcas estrangeiras presentes no mercado chinês há mais de vinte anos. Face a este cenário, os fabricantes estrangeiros procuraram reduzir os preços a fim de competirem com as empresas chinesas, diminuindo o crescimento das marcas locais.

Nos últimos três anos, aproveitando a preferência dos consumidores por SUV¹⁴, as marcas chinesas começaram a desenvolver esse segmento e, neste momento, as suas vendas de SUV ultrapassam já as das marcas estrangeiras. Esta estratégia permitiu-lhes recuperar mercado pelo que, em 2015, 102 modelos chineses representaram 36% do total das vendas automóveis (腾讯汽车, 2015).

Para além da quota alcançada no mercado nacional, as marcas chinesas já são vendidas no estrangeiro há mais de 10 anos. Hoje em dia, os carros chineses estão disponíveis em todos os continentes, com vendas bem sucedidas em muitos países. No

¹⁴ SUV, Veículo utilitário esportivo, é um tipo de automóvel com características dos veículos de passeio e dos veículos todo o terreno (*off-road*) aliando conforto, espaço e versatilidade, NdA.

entanto, no mercado europeu, as marcas chinesas ainda estão numa fase de iniciação.

A problemática da poluição de ar e da poupança de energia motivou várias medidas do governo chinês para estimular o desenvolvimento de carros elétricos e híbridos, tanto junto dos fabricantes como dos consumidores. Em resposta às normas e aos incentivos governamentais, os fabricantes de automóveis estão a reforçar a sua oferta internacional de veículos elétricos e híbridos *plug-in* (cujas baterias podem ser recarregadas numa tomada). Estes segmentos já se tornaram um novo fator de crescimento para as marcas chinesas e muitos fabricantes lançaram carros elétricos, entre os quais se destaca a BYD¹⁵, líder global de mercado.

Considerando as circunstâncias descritas dos dois países, acreditamos que o mercado português constitui uma boa porta de entrada para o mercado europeu.

Idade de automobilistas

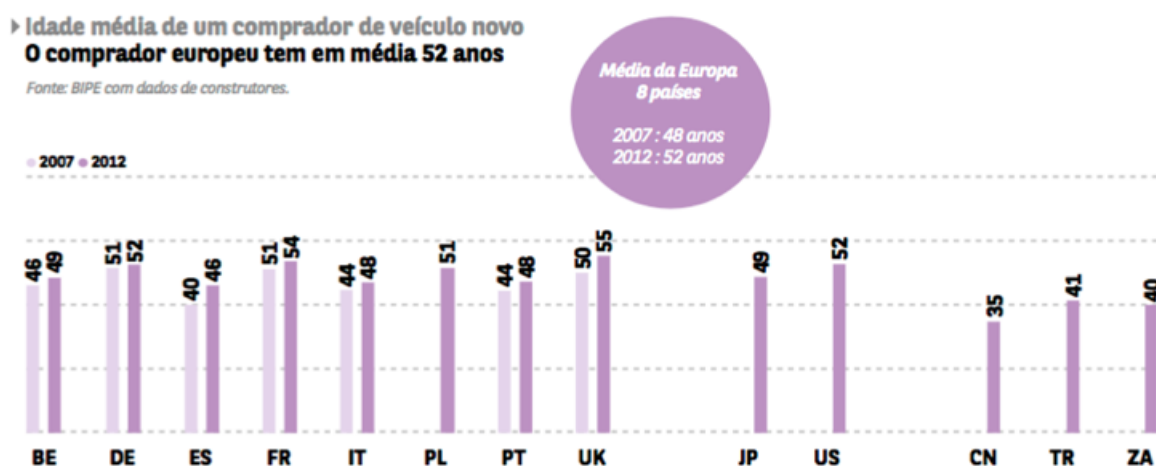
De acordo com a pesquisa da revista *O Observador Cetelem* (2015) sobre o setor automóvel mundial, a idade média dos automobilistas portugueses é superior à dos chineses. O Gráfico 4 revela ainda que a idade média dos automobilistas portugueses (48 anos) é menor do que a média da União Europeia (52 anos). Por contraponto, a idade média dos automobilistas chineses é de 35 anos.

Como acontece noutros países da Europa, os portugueses geralmente só têm orçamento para comprar carro na altura em que os filhos saem de casa. Na China, onde o carro é visto como um símbolo de independência, o entusiasmo dos jovens urbanos pelo automóvel é bem real, o que acentua o fosso em relação às gerações mais velhas, das bicicletas.

Apesar das explicações da CETELEM para os fenómenos descritos serem válidas, consideramos que o desenvolvimento do setor automóvel nos dois países contribuiu fortemente para este cenário.

15 <http://www.verdesobrerodas.com.br/2015/12/chinesa-byd-e-lider-global-de-vendas-de.html>, consultado a 9 de junho de 2016.

Gráfico 4 - Idade média dos automobilistas em 14 países



Fonte: O Observador Cetelem, 2015.

Antigamente, os carros eram um luxo e um símbolo de distinção social na China: só os milionários e altos governantes possuíam um. O mercado automóvel era quase inexistente antes do ano 2000 (venderam-se 614 mil veículos de passageiros nesse ano). Por isso, muitos chineses com mais de 50 anos não sabem conduzir e também não querem aprender. Já os jovens encaram o carro como uma moda, a maioria sabe conduzir e tem muita vontade de comprar um carro (sobretudo nas cidades). Para muitos jovens, ter carro próprio simboliza a sua independência.

Em Portugal, a crise e a alarmante taxa de desemprego, especialmente entre os jovens (35%, em 2013)¹⁶, dificulta a aquisição de automóvel. Tudo isso contribui para que os automobilistas portugueses sejam mais velhos do que os chineses.

2.1.2 Preferência de chineses e portugueses em relação ao produto

As preferências em termos de carros de luxo em Portugal e na China são parecidas: os carros alemães estão entre os preferidos em ambos os países. Porém, as marcas preferidas pelos portugueses são todas europeias, enquanto entre as preferências chinesas encontramos uma marca americana (Lexus).

16, <http://expresso.sapo.pt/economia/2016-05-11-Taxa-de-desemprego-sobe-para-124>, consultado a 22 de abril de 2016.

Quadro 2 - As marcas mais procuradas por portugueses e chineses

Ranking	Marcas mais procuradas pelos portugueses ¹⁷	Marcas mais procuradas pelos chineses ¹⁸
1	BMW	Audi
2	Audi	BMW
3	Mercedes-Benz	Lexus
4	Volkswagen	Mercedes-Benz
5	Porsche	Porsche

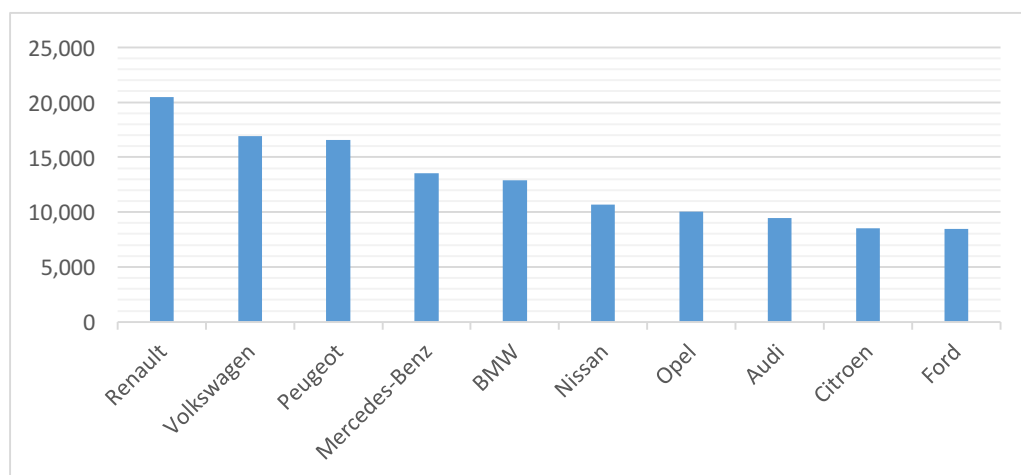
Fonte:

<http://abertoatedemadrugada.com/2012/12/preferencias-automobilisticas-dos.html>;

<http://auto.sohu.com/20150428/n412015302.shtml>

No entanto, no momento de comprar, os clientes preferem carros de segmento médio. Nos Gráficos 5 e 6, que mostram os carros mais vendidos em Portugal e na China em 2015, pode observar-se alguma semelhança na preferência de marcas ainda que em diferentes proporções.

Gráfico 5 - As 10 marcas mais vendidas em Portugal (2015)

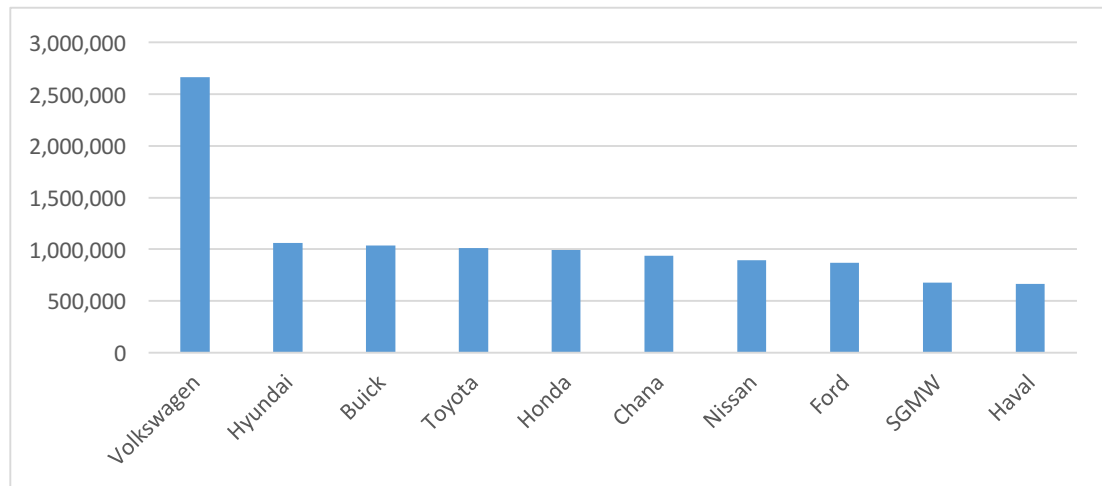


Fonte: Anecra, <http://www.nvalores.pt/carros-mais-vendidos-em-portugal/>

17 <http://abertoatedemadrugada.com/2012/12/preferencias-automobilisticas-dos.html>, consultado a 17 de janeiro de 2016.

18 <http://auto.sohu.com/20150428/n412015302.shtml>, consultado a 17 de janeiro de 2016.

Gráfico 6 - As 10 marcas mais vendidas na China (2015)



Fonte: China Association of Automobile Manufactures

No mercado português, existem três marcas francesas no ranking das 10 mais vendidas (Renault, Peugeot e Citroën), sendo que duas estão no top três (Renault e Peugeot) e uma lidera as vendas (Renault). As marcas alemãs ocupam metade das posições e só duas marcas não europeias integram o ranking: a Nissan (6º lugar) e a americana Ford (10º lugar).

De forma diversa, na China é a marca alemã Volkswagen que lidera o ranking, com o dobro das vendas da Hyundai, que fica em segundo lugar. Entre as 10 marcas mais vendidas, só existe uma europeia (Volkswagen), sete são asiáticas (Hyundai, Toyota, Honda, Chana, Nissan, SGMW, Haval) e duas são americanas (Buick e Ford).

A razões para esta diferença poderão estar relacionadas com o sistema de valores dos dois países. As atitudes locais em relação às culturas estrangeiras impulsionam o posicionamento dos produtos e as decisões de design (Kotabe, 2000, 112).

Os alemães, sendo inventores de carros, têm uma longa história no setor automóvel, com marcas clássicas como o Mercedes-Benz, BMW, Volkswagen, famosas pela qualidade e confiança. Esta confiança traduz-se em boas vendas tanto em Portugal como na China.

Os portugueses privilegiam os carros franceses (Renault, Peugeot, Citroën), enquanto os chineses gostam mais de marcas asiáticas (Hyundai, Toyota, Honda, Chana, SGMW, Haval). Os preços poderão explicar esta preferência; tanto os carros franceses em Portugal como os carros asiáticos na China são relativamente baratos, quando comparados com outras marcas nesses dois países.

Outra razão poderá ser cultural. Existe uma proximidade geográfica e afetiva entre a França e Portugal, desde a década de 40 do século XX que muitos portugueses emigram para França, pelo que terão alguma familiaridade e confiança nos produtos franceses. Será relativamente mais fácil e conveniente para as empresas francesas conhecerem a cultura portuguesa e a procura no setor automóvel, o que facilitará o seu posicionamento global.

Tamanho

Em termos de tamanho, os chineses preferem carros grandes, enquanto os carros pequenos estão na moda entre os portugueses. O ano de 2015 foi um dos melhores para a marca Mini, com a venda de 2.101 unidades em Portugal, correspondendo a um crescimento de 36%. Outros carros pequenos, como o Smart da BMW e o Fiat 500, conseguiram igualmente boas vendas. Pelo contrário, muitos modelos têm alargado as medidas dos carros para o mercado chinês, no sentido de atrair os consumidores.

Na base destas diferenças estará, entre outros fatores, as infraestruturas rodoviárias e as interações sociais.

As infraestruturas constituem um fator importante para o desenvolvimento de um país e diferenças a este nível refletem-se no setor automóvel.

As ruas e estradas interferem na preferência do tamanho dos carros. Muitas cidades portuguesas remontam à época das carruagens e as suas ruas foram desenhadas de acordo com essa realidade, logo são mais estreitas. Para além disso, existem habitualmente lugares de estacionamento dos dois lados da rua, o que as torna ainda mais estreitas. Neste cenário, um carro pequeno é muito mais conveniente e útil, para além de se estacionar mais facilmente. Já as ruas na China são mais largas e, regra geral, é proibido

estacionar. Assim, um carro pequeno não faz tanto sentido. Além do que, sendo a China um país muito grande, a distância entre cidades e províncias é enorme, sendo mais confortável viajar num carro maior.

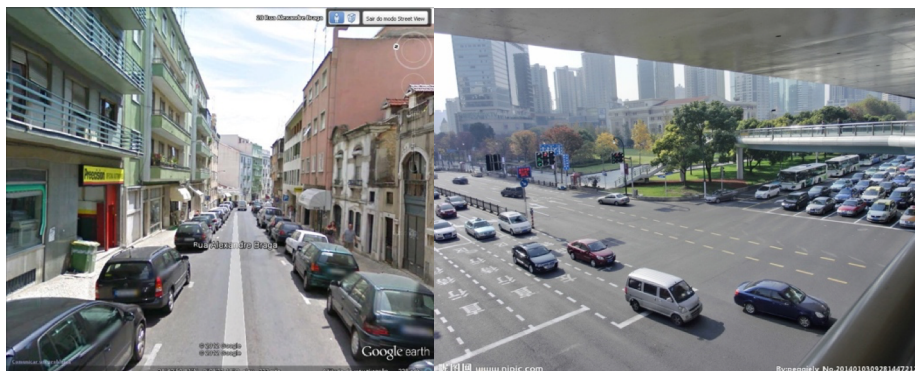


Figura 2 - Rua de Lisboa(Portugal) e rua de Shanghai (China)

Fonte:

<http://aps-ruasdelisboacomhstria.blogspot.pt/2013/01/rua-alexandre-braga-i.html>¹⁹;

<http://www.nipic.com/show/9573317.html>²⁰

O enquadramento legal influencia também, de uma maneira determinante, as atividades e a vida dos cidadãos. Em Portugal, os automobilistas têm de pagar uma taxa de emissão de 108g/km, pelo que preferem carros com cilindradas menores²¹, cujo tamanho é também menor, para pagarem menos taxas. Na China, ainda não há legislação deste tipo, pelo que os chineses não levam isso em conta no momento da compra.

Há que considerar ainda a interação social, nomeadamente as tradições e formas de pensar: em muitos países, o automóvel é encarado como o segundo grande investimento de uma família (a seguir à habitação).

O tamanho da família também influencia a escolha do carro. Na China, as famílias são sempre grandes, embora a política de filho único²² tenha reduzido o seu tamanho. Muitos pais vivem com os filhos depois destes casarem, assim, uma família de tal tamanho precisa de um carro maior. Em Portugal, não é comum os pais viverem com os

¹⁹ Consultado a 17 de Maio

²⁰ Consultado a 18 de Maio

²¹ http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?did=193065, consultado a 9 de março de 2016.

²² Recorde-se que desde 1 de janeiro de 2016, que os casais podem ter dois filhos.NdA

filhos, o tamanho da família não é muito grande e um carro pequeno é suficiente.

De acordo com estatísticas do setor de automóvel do INE, a taxa de motorização em Portugal foi de 451,8 veículos ligeiros de passageiros por 1000 habitantes em 2014, ou seja, cada 2,2 pessoas tinha um carro (INE, 2014, p. 7). Na China, a taxa de motorização foi de 105,83 automóveis por 1000 habitantes no mesmo ano, de acordo com o *Relatório de Estatísticas de Economia e Desenvolvimento Social de 2014*, publicado pelo Ministério de Estatísticas da República Popular da China²³. Cada centena de famílias tinha em média 31 unidades, número que podia ascender a 60 nas cidades maiores, como Pequim, Chengdu ou Shenzhen²⁴. Estes números provam que existem mais carros per capita em Portugal do que na China.

Para os chineses, os carros pertencem às famílias, enquanto para os portugueses os carros pertencem aos indivíduos. Geralmente, em Portugal, um casal tem dois carros, ou até mais. Já na China, geralmente uma família tem um carro apenas. Se uma família que tem mais de um carro, o tamanho não importa tanto, os carros menores são até mais convenientes. Já uma família que só tem um carro, privilegiará um carro maior.

De resto, a predileção por carros grandes revela a maneira de pensar dos chineses em relação a *Mianzi* (face)²⁵. Sendo um símbolo do estatuto social, muitos chineses relacionam o tamanho do carro com o valor: um automóvel maior será mais caro, o que significa ter muito *Mianzi*, ter uma posição mais alta na escala social.

Berlina/Sedan

As vendas de automóveis ligeiros de passageiros em Portugal por segmento revelam que os portugueses preferem berlinas (a percentagem ultrapassa os 50%, se considerarmos as berlinas de cinco e três portas) a sedans, representando estes últimos apenas 7.05% do total das vendas.

23 http://www.cnautonews.com/jcck/jgyj/201503/t20150304_347910.htm, consultado a 7 de junho de 2016.

24 <http://mt.sohu.com/20160129/n436346909.shtml>, consultado a 7 de junho de 2016.

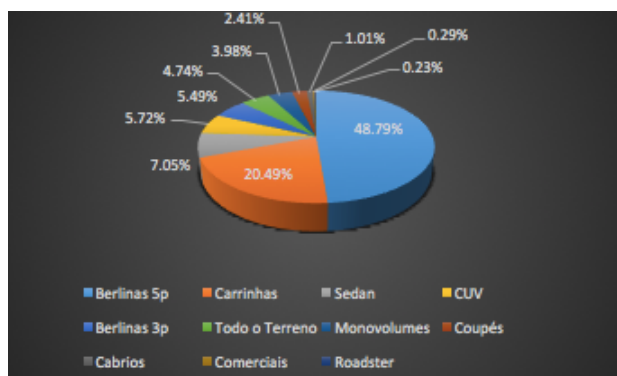
25 <http://shuo.ke.autohome.com.cn/article/14631.html>, consultado a 14 de junho de 2016.

Quadro 3 - Vendas em Portugal de automóveis ligeiros de passageiros
(por sub-segmentos)

Mês	2008	2009	% Var 09/08	2010	% Var 10/09	2011	% Var 11/10	2012	% Var 12/11
Berlinas 5P	100 686	75 552	-25,0	111 130	47,1	71 248	-35,9	46 507	-34,7
Carrinhas	45 316	29 628	-34,6	40 939	38,2	30 999	-24,3	19 325	-37,7
Sedan	18 360	14 300	-22,1	15 671	9,6	10 976	-30,0	6 720	-38,8
CUV	4 262	4 637	8,8	9 678	108,7	9 190	-5,0	5 450	-40,7
Berlinas 3P	14 931	14 520	-2,8	17 744	22,2	9 687	-45,4	5 229	-46,0
Todo-o-Terreno	4 846	5 481	13,1	9 099	66,0	7 443	-18,2	4 517	-39,3
Monovolumes	14 399	8 593	-40,3	10 700	24,5	7 828	-26,8	3 795	-51,5
Coupés	5 718	4 950	-13,4	5 122	3,5	3 479	-32,1	2 300	-33,9
Cabrios	3 042	2 028	-33,3	2 237	10,3	1 737	-22,4	967	-44,3
Comerciais	1 245	798	-35,9	721	-9,6	553	-23,3	278	-49,7
Roadster	489	460	-5,9	358	-22,2	264	-26,3	221	-16,3
Total	213 294	160 947	-24,5	223 399	38,8	153 404	-31,3	95 309	-37,9

Fonte: ACAP

Gráfico 7 - Vendas em Portugal por segmento de automóveis ligeiros de passageiros

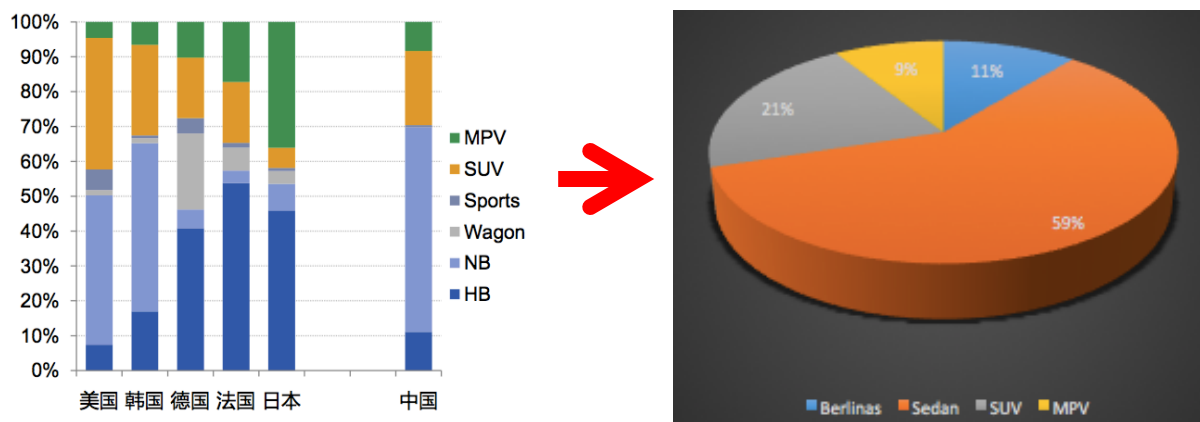


Fonte: ACAP

Contrariamente ao que acontece em Portugal, as berlinas não se vendem bem na China, mas os sedan estão sempre entre as primeiras escolhas das famílias chinesas. De acordo com estatísticas realizadas pelo Centro de Informação da China, a percentagem de vendas de berlinas é de 11% no país, enquanto os sedan ocupam uma percentagem muito

alta, de 59%, tal como acontece nos Estados Unidos (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Vendas na China por segmento de automóveis ligeiros de passageiros



Fonte: China Association of Automobile Manufactures

Face a este cenário, muitos fabricantes mudaram os seus carros de versão berlina para sedan com o objetivo de atenderem às exigências dos chineses. Embora a versão modificada não seja tão bonita como a anterior, conseguiram mais vendas do que as berlinas. Por exemplo, a versão sedan do Peugeot 307 foi desenhada especialmente para o mercado da China e da Argentina, enquanto só se vende a versão berlina em outros países.

Como se explica uma diferença tão grande entre os dois países neste assunto?

Em Portugal, há mais modelos de berlinas disponíveis do que modelos de sedan e os preços são mais baixos. Geralmente, os sedan são de categoria alta ou até de luxo, por isso, para os consumidores que precisam de um carro para o dia a dia, com preços mais acessíveis, um sedan não é uma boa opção. Para além disso, regra geral os sedan são maiores e, como já analisamos, os portugueses preferem carros mais pequenos, mais fáceis de estacionar, mais úteis e económicos.

O sucesso do sedan no mercado chinês é muito especial e até estranho para muitos estrangeiros, mas tal facto tem muito a ver com a cultura e tradição chinesas. O sedan é visto como um carro nobre, que se associa ao luxo e posição social, pensamento este que

se foi formando ao longo de muitos anos.

Muitos séculos antes da criação do carro, os chineses de classes altas, especialmente a família imperial, usavam o 轿子 (jiào zi) como meio de transporte, palavra que hoje está associada ao sedan em inglês. O 轿子 era uma carruagem pequena, as pessoas sentavam-se no meio, enquanto os trabalhadores elevavam o veículo à frente e à trás. Esta carruagem era carregada por quatro ou oito pessoas; quantos mais trabalhadores mais se indicava que o dono era rico e importante. O Sedan atual, à semelhança do da antiguidade, é composto por três partes (frente, meio e traseira) pelo que se chama 轿车 (jiào che, "sedan+carro") em chinês. Os sedan modernos herdaram assim a tradição antiga, de nobreza e luxo.

Acrescente-se que os primeiros carros fabricados na China, na década 50 do século XX, e os primeiros carros importados na década 80 também eram todos sedan, dando uma impressão aos chineses que estes carros são carros nobres. Já as berlinas davam uma impressão de carros de mercadorias, em nada relacionados com a nobreza. A Figura 3 permite comparar uma sedan antiga (carregada por vários trabalhadores em casamentos ou para transportar pessoas de classe alta) com um sedan moderno, modelo muito comum e popular na China.

Figura 3 - Sedan na China (antiguidade e hoje)



Fonte:

http://blog.sina.com.cn/s/blog_502c37610102vyop.html²⁶;

http://tupian.baiké.com/a3_01_81_01300000289542122895810223114_jpg.html?prd=s_o_tupian²⁷

²⁶ Consultado a 18 de maio

²⁷ Consultado a 18 de maio

Ao contrário dos sedan, as berlinas não têm bagageira saliente, como se o carro ficasse reduzido a duas partes. A parte traseira é designada 后 (Hòu) em chinês, palavra que pode assumir também o significado de "descendentes". Tendo em conta a forte tradição de casar e ter filhos, muitos chineses não gostam desta coincidência de "não ter descendentes", especialmente os mais velhos, embora careça de qualquer relação lógica.

Gasolina/Diesel

A Europa constitui uma exceção no mundo, ao preferir carros a diesel ao invés de carros a gasolina. Entre os países europeus, Portugal lidera na compra de veículos particulares novos a diesel, com 72% de quota de mercado, em 2013 (Gráfico 9). Na China, pelo contrário, a quantidade dos carros a gasóleo é muito reduzida, não chegando a 1%, e a maioria dos carros a diesel são importados (Gráfico 10).

Gráfico 9 - Quota do diesel nas matrículas de carros ligeiros de passageiros na Europa (2013)

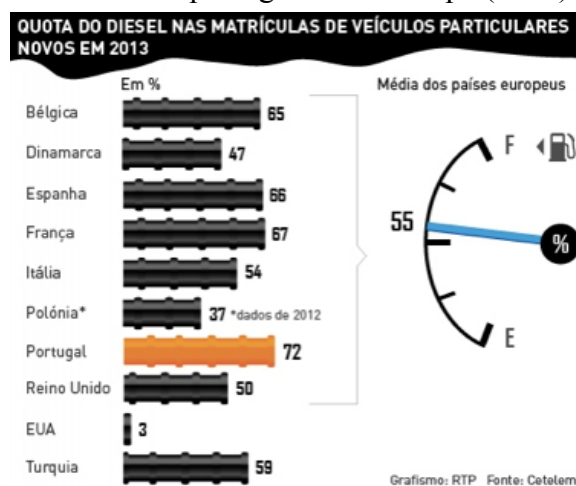
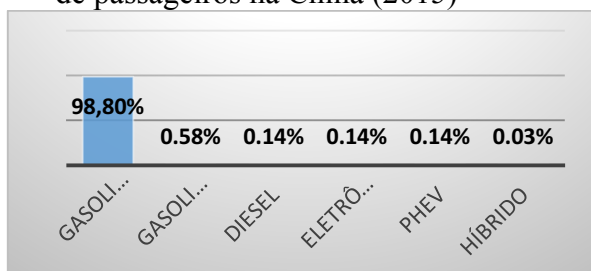


Gráfico 10 - Quota do diesel nas matrículas de carros ligeiros de passageiros na China (2015)



Fonte: Auto.suho.com²⁸

28 <http://auto.sohu.com/20151010/n422898928.shtml>, consultado a 24 de março de 2016.

Esta diferença foi sendo analisada pelos engenheiros chineses da área dos combustíveis e do setor de automóvel, como segue:

Vida Material - Tecnologia

Desde os anos 80 do século XX que os países de Europa utilizam carros de passageiros a diesel. Com o desenvolvimento tecnológico, os pontos fracos deste combustível têm melhorado muito, especialmente com a utilização do diesel de baixo teor de enxofre, que reduz a emissão de CO₂. Hoje em dia, o diesel na Europa já atende às exigências Euro V do padrão europeu de emissões, o que o tornou um combustível limpo e com baixa emissão de SO₂.

Comparativamente, a situação na China é menos rigorosa, embora o governo chinês tenha aprovado o padrão nacional de emissão V, cujo teor de enxofre é de 10 ppm (igual ao padrão europeu). No entanto, em 2014, 46% das 135 cidades chinesas utilizavam carros que não atendiam às exigências do padrão nacional de emissão III, cujo teor de enxofre é de 350 ppm.

Ambiente legal e político

As políticas e exigências legislativas na União Europeia também favoreceram o desenvolvimento dos carros a diesel no espaço comunitário, nomeadamente o padrão de emissão já citado, que impôs limites menos rígidos no âmbito das homologações de emissões poluentes dos veículos ligeiros (e.g. as normas Euro I, II, III, IV, V e as futuras Euro VI), quando comparado com os veículos de motor a gasolina, assim como enquadramentos tributários (na compra e na posse) com foco nas emissões CO₂, onde as viaturas a diesel são mais competitivas, que ignoraram todavia as restantes emissões nocivas, como as partículas NOx (C.f Cames & Helmers, 2013).

Quadro 4 - Padrões de emissão para veículos leves (Categoria M₁*), g/km

Tier	Data	CO	HC	HC+NO _x	NO _x	Particulado
Diesel						
Euro V (proposto)	Set. 2009	0.50	-	0.23	0.18	0.005
Euro VI (proposto)	Set. 2014	0.50	-	0.17	0.08	0.005
Gasolina						
Euro V (proposto)	Set. 2009	1.0	0.10	-	0.06	0.005b
Euro VI (proposto)	Set. 2014	1.0	0.10	-	0.06	0.005

Fonte: wikipédia²⁹

Ambiente Económico

O preço do diesel é sempre mais baixo do que o da gasolina. Em Portugal, a diferença ronda os 20 cêntimos por litro, cerca de 30%. Na China a diferença é menor, mais ou menos 5 cêntimos, o que representa cerca de 10%. Os quadros 5 e 6 mostram a diferença entre os dois tipos de combustível nos dois países.

Quadro 5 - Preço do gasóleo e gasolina em Portugal (por litro)

Tipo de Combustível	Preço	Última atualização
Gasóleo	0.938 €	2015-12-22 00:01
Gasóleo colorido	0.452 €	2016-03-08 09:00
Gasóleo especial	1.009 €	2016-01-21 00:01
Gasóleo simples	0.959 €	2016-04-03 12:00
Gasolina 95	1.134 €	2016-01-12 07:00
Gasolina 98	1.325 €	2016-02-13 07:00
Gasolina Especial 95	1.284 €	2016-03-22 08:00
Gasolina Especial 98	1.299 €	2016-01-26 15:00
Gasóleo simples 95	1.123 €	2016-03-01 19:00

Fonte: www.comparemercado.pt/precos-combustiveis-gasolina-gasoleo

29 https://pt.wikipedia.org/wiki/Padrão_europeu_de_emissões, consultado a 17 de junho de 2016.

Quadro 6 - Preço do gásóleo e gasolina em Shanghai, China

Tipo de Combustível	Preço	Data da Consulta
Gasóleo 0	5.11¥	2016-03-28
Gasolina 92	5.53¥	2016-03-28
Gasolina 95	5.88¥	2016-03-28
Gasolina 89	5.11¥	2016-03-28

Fonte: <http://www.bitauto.com/youjia/shanghai/?WT.srch=1>³⁰

Além da diferença nos preços, os carros com motor a diesel são mais eficientes do que os com motor a gasolina. Da comparação das duas versões do Renault Mégane conclui-se que o modelo a diesel é mais eficiente, o consumo é mais baixo e a emissão de dióxido de carbono é menor (quadro 7).

Quadro 7 - Eficiência de motor a gasolina e diesel

Preços & Características Técnicas

✕ Fechar

Energy TCe 130

Intens Energy TC...



Energy dCi 130

Intens Energy dC...



Preço

23.550,00 € IVA inc.

28.350,00 € IVA inc.

Combustível

Gasolina

Diesel

Cilindrada (cm3)

1199

1598

Emissões CO2 (g/Km)

119

103

- CONSUMOS (CEE 93/116)

Ciclo urbano (L/100Km)

Ciclo extra urbano (L/100Km)

Ciclo misto (L/100Km)

Emissões CO2 (g/Km)

6,8

4,5

5,3

119

4,7

3,6

4,0

103

Fonte: página oficial do Renault Portugal³¹

Em Portugal, os modelos automóveis têm sempre opções com motor a diesel e a gasolina, enquanto na China geralmente só têm a versão a gasolina. O diesel é mais utilizado em carros de passageiros maiores ou carros comerciais, tipo SUV ou MPV.

2.1.3 Critérios de decisão mais importantes no processo de compra

No momento de escolher e comprar carro, consumidores de países diferentes usam

30 Consultado a 4 de Abril

31 <http://www.renault.pt/gama/veiculos-de-passageiros/megane/novo-megane-bfb/#versoes-e-equipamentos>, consultado a 17 de junho de 2016.

critérios diferentes, de acordo com uma pesquisa feita pelo Cetelem em 14 países. Em 12 dos países inquiridos, os três critérios mais importantes são, por ordem: preço, custo do combustível e segurança/aderência à estrada. A China é uma exceção neste assunto, privilegiando segurança/aderência à estrada, potência, performance e conforto interior, por esta ordem.

É de realçar que 74% dos portugueses apontam o preço como critério mais importante na compra de automóvel, sendo a percentagem mais alta entre os 14 países analisados, com uma média global de 64%.

Gráfico 11 - Top 3 dos critérios de compra mais importantes na Europa

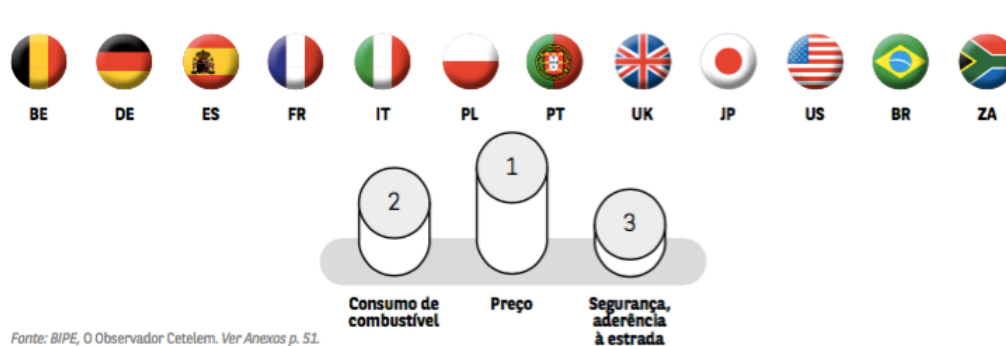
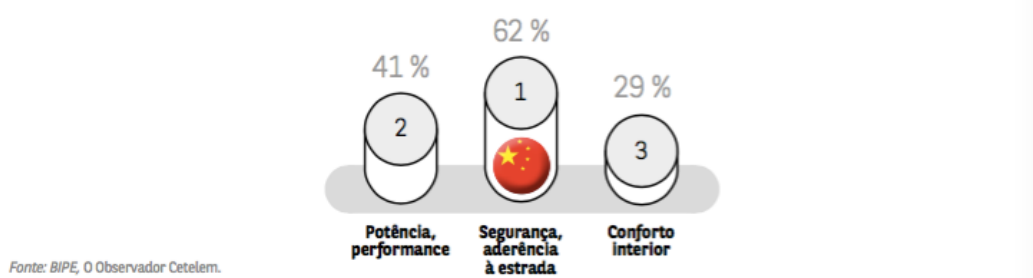


Gráfico 12 - Top 3 dos critérios de compra mais importantes na China



A China regista uma taxa de mortalidade rodoviária de 20.5 por 100.000 habitantes, muito superior à de Portugal (11.8), daí os automobilistas prestarem mais atenção à segurança, privilegiando esse fator na escolha de um carro novo, a fim de evitar acidentes.

Sendo Portugal um país comparativamente mais seguro, a segurança cai para terceiro lugar no ranking dos critérios que condicionam a compra, atrás do preço e do consumo. Ou seja, a economia e a relação qualidade-preço dos carros são o critério mais importante no momento de comprar carro. Isso mostra o sistema de valores dos portugueses, não só no momento de comprar carro mas também na vida quotidiana: o preço constitui um fator fundamental.

2.1.4 Análise de padrões de consumo e racionalidade dos utilizadores (aspectos culturais)

Fontes de informação para descobrir e escolher carro

As fontes de informação consultadas antes da compra do automóvel podem ser muito variadas. O inquérito feito pelo Cetelem em 14 países aponta resultados bastante variáveis, e diferenças entre a China e Portugal óbvias (quadro 8).

Portugal, conselhos pessoais são mais importantes

Entre os 13 tipos de fontes de informação listados pelo Cetelem, os conselhos do círculo próximo (e.g. colegas) são a fonte mais importante para os portugueses, seguido do conselho de profissionais e dos sites especializados. Diferentemente dos condutores de outros países inquiridos, os portugueses não acham tão importante o *test drive* à viatura, apenas 30% o realiza para escolher um automóvel, enquanto a média global dos 14 países é de 41%.

Quadro 8 - Fontes de informação dos consumidores para escolherem carro

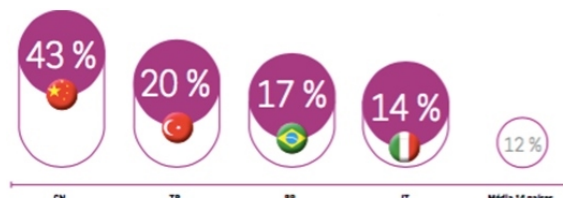
	BE	DE	ES	FR	IT	PL	PT	UK	JP	US	BR	CN	TR	ZA	Méd. 14 países
Test drive à viatura	36	51	49	43	25	34	30	39	36	59	47	51	33	43	41
Avisos e conselhos do círculo próximo/ dos colegas	32	26	34	29	32	49	44	32	22	27	28	52	44	45	36
Sites especialistas automóvel	22	19	24	29	36	45	33	31	23	30	37	59	32	35	33
Conselhos de profissionais (concessionários, etc...)	39	20	44	31	36	26	41	25	22	22	37	37	33	43	33
Site do construtor da marca	31	24	32	26	35	28	25	32	42	32	33	41	22	40	32
Sites generalistas (blogs, fóruns, redes sociais...)	13	21	22	21	30	42	22	25	19	22	30	34	36	33	26
Brochura do construtor automóvel	26	19	22	18	26	9	10	19	39	15	13	25	16	29	21
Publicidade (TV, Radio, imprensa escrita...)	7	9	15	12	22	9	12	16	16	18	24	34	22	24	17
Imprensa escrita automóvel especializada	12	17	15	14	24	16	17	14	18	9	19	28	15	21	17
Feiras/salões automóvel	11	7	8	7	14	8	7	8	5	9	17	43	20	10	12
Não usei qualquer tipo de informação	11	11	7	14	8	8	7	10	9	13	6	0	5	6	8
Outras fontes	6	16	7	6	5	13	12	6	7	6	14	2	8	8	8
Programas especializados de TV ou rádio	5	4	8	6	9	11	1	6	5	6	14	20	11	8	8
Subtotal Internet	45	46	52	51	62	70	51	58	55	55	59	79	58	66	58

Fonte: O Observador Cetelem 2015

Sites especializados e Salões automóveis são muito favorecidos

Entre os 14 países pesquisados, a China destaca-se por apresentar uma posição mais forte que a média relativamente à presença em salões automóveis: 43% enquanto a média dos 14 países é de 12%.

Gráfico 13 - Países onde os salões automóveis são mais importantes como fontes de informação



Fonte: O Observador Cetelem 2015

Por outro lado, os automobilistas chineses são potencialmente seduzidos pela compra na internet (a fonte mais importante), com uma percentagem muito mais alta que a registada noutros países. No momento da escolha, os chineses atribuem mais importância aos conselhos de amigos/familiares próximos do que aos conselhos profissionais: a diferença entre os dois é de 15%, a maior entre os países analisados. Para além disso, a China é o único país em que ninguém respondeu que "não usa qualquer tipo de informação para escolher carro".

Tanto os portugueses como os chineses têm mais confiança nos conselhos do círculo próximo de amigos e familiares do que nos conselhos profissionais dos concessionários; estes dois povos confiam mais em alguém que conheçam do que em desconhecidos, mesmo que profissionais na área do automóvel. A principal razão para isso é cultural. Tanto Portugal como a China registam graus de coletivismo altos, o que significa, de acordo com Hofstede, *que o grupo de pertença constitui a fonte fundamental da identidade do indivíduo e a única proteção segura contra as dificuldades da vida* (Abud Caeiro, 2015, 26). Além disso, nem sempre os concessionários causam uma impressão positiva aos clientes, por serem parte interessada na venda e por isso tendenciosos.

A fonte de informação mais importante para os chineses são os sites generalistas, característica muito específica que demonstra o desafio que o contexto online representa para os concessionários na China (em Portugal, ficam em 3º lugar). O potencial da Internet está relacionado com a recolha de informação, mas também com o próprio ato de compra - perto de dois terços dos automobilistas chineses consideram a hipótese de

comprarem e pagarem uma viatura nova através da Internet. Em Portugal, a Internet é um canal de informação escolhido por cerca de seis automobilistas em dez, antes da compra de uma viatura, embora pouca gente se atreva a concluir a compra online. Num próximo futuro, os sites serão cada vez mais procurados pelos clientes, pelo que os sites são um canal indispensável para os fabricantes.

Enquanto fonte de informação, as feiras de automóveis na China ocupam uma posição mais alta do que em Portugal: 43% dos automobilistas vê-as como uma fonte importante, enquanto em Portugal a percentagem é só de 7%. Esta diferença é resultado do contexto real dos dois países.

Na China organizam-se centenas de feiras por ano, desde os gigantes Salões Internacionais de Automóveis de Beijing e Shanghai, que têm fama internacional, às feiras de Guangzhou, Chongqing e de muitas outras cidades. Para além do lançamento de carros novos, os fabricantes e concessionários fazem promoções e convidam porta-vozes famosos para participarem. Assim, estes eventos tornaram-se um canal importante para os consumidores conhecerem e até comprarem carro.

Em Portugal não há tantas feiras como na China. Para além do Salão Internacional do Automóvel de Portugal em outubro, que dura cerca de três dias, existem alguns, poucos, eventos menores, pelo que os portugueses não têm muitas oportunidades de visitarem feiras de automóveis.

Forma de pagamento

A pesquisa realizada pela Cetelem revela que 53% dos portugueses paga o carro a pronto no momento da compra e 33% contrai um crédito ou realiza um contrato de *leasing* dentro ou fora do ponto de venda. Quanto aos chineses, 80% dos compradores paga o valor total no momento da compra e só 19% recorre a financiamento.

Na base desta diferença poderá estar o desenvolvimento do financiamento nos dois países. O crédito automóvel existe em Portugal há muitos anos, sendo bem aceite pelos consumidores. Para além do crédito bancário, as marcas têm o seu próprio financiamento, pelo que se pode aceder a estes mecanismos com alguma facilidade.

Na China, o financiamento automóvel está ainda numa fase inicial: começou em 1993 mas sofreu contratempos em 2003 e, só no ano seguinte, depois de alguns ajustamentos, entrou num círculo normal e começou a desenvolver-se verdadeiramente.

Só na última década é que o crédito automóvel se popularizou especialmente entre os jovens, ficando ainda assim aquém da situação em Portugal.

2.1.5 Conclusão

Ao longo do presente capítulo, tivemos a oportunidade de apontar várias tendências dos portugueses no momento de comprar carro, que se apresentam resumidas no quadro 9 antes da síntese das principais razões que as explicam.

Quadro 9 - Síntese das preferências dos consumidores portugueses

Marca	Marcas europeias, especialmente francesas
Aparência	Carros de tamanho menor e de carroceria berlina
Combustível	Gasóleo
Forma de Pagamento	Pagar a crédito seria necessário
Fonte de informações	Conselho dos outros (colegas, familiares, profissional) Sites especializados
Critério mais importante no momento da compra	Preço do automóvel Custo do combustível Segurança

Fonte: Elaboração própria

Vida material

O contexto real em que se insere um mercado influencia, em larga medida, as preferências dos consumidores. Assim, as ruas estreitas das cidades portuguesas, o gasóleo de alta qualidade e a um preço competitivo e um sistema de crédito maduro, explicam porque os portugueses preferem automóveis pequenos e a gasóleo, que pagam a crédito.

Interação Social

A interação social também explica as preferências dos portugueses. Os agregados portugueses geralmente resumem-se à família nuclear, portanto os carros menores são adequados. Outro aspeto importante a considerar são os grupos de referência do indivíduo, o que explica a popularidade das marcas francesas e a importância dos conselhos de familiares e amigos.

2.2 Análise de um caso de internacionalização de uma marca automóvel chinesa: Chery

2.2.1 Situação Geral

No ano 2001, ano em que a China entrou na OMC, a primeira marca chinesa independente de automóveis (Chery) começou a exportar para a Síria, o que marcou o início da globalização dos carros chineses. Em 2003, em cooperação com o grupo SKT, uma fábrica da Chery foi inaugurada no Irão, sendo a primeira fábrica de automóveis chineses no estrangeiro.

Desde então, as marcas chinesas entraram numa outra fase no mercado internacional. Em fevereiro de 2012, uma fábrica da marca Great Wall foi inaugurada na Bulgária, data igualmente significativa por se tratar da primeira marca chinesa com uma fábrica na União Europeia. E em 2014, a Chery inaugurou uma fábrica no Brasil. Com 150 mil unidades de produção anual, esta tornou-se a maior fábrica de automóveis chineses no estrangeiro, sendo também a primeira fábrica de produção fora da China (as anteriores eram simples unidades de montagem).

Hoje, há mais de 20 fábricas chinesas de automóveis espalhadas pelo mundo, da Rússia à Ucrânia, do Egito à Indonésia, do Uruguai à Tailândia, passando pelo Irão, Malásia, Brasil, Argentina ou Turquia. Estas fábricas não só garantem as vendas nos mercados locais como também dão mais confiança aos consumidores do mercado-alvo.

Além de construírem fábricas, as marcas chinesas também exportam carros para muitos países. Até 2012, a China exportou um milhão de unidades, 661.200 dos quais

eram carros ligeiros de passageiros. Desde então, a exportação de carros chineses diminuiu, a exportação de carros ligeiros de passageiros no primeiro semestre deste ano foi de 87 mil unidades, o que representa um decréscimo de 16.7% em relação ao ano passado.

A globalização das marcas chinesas foi seguindo um de três caminhos: exportação direta dos automóveis, exportação dos carros em partes (CKD) para serem montados nas fábricas locais da marca, ou a produção localizada no país de destino. Grande parte das fábricas chinesas no estrangeiro são apenas de montagem, os fabricantes chineses exportam o carro às peças para economizarem custos de transporte e impostos (o custo do imposto de exportação de carros é sempre mais alto do que a exportação de peças).

Em termos de gestão nos mercados estrangeiros, é comum os fabricantes chineses recorrerem inicialmente aos distribuidores do país de destino. Este é o caso da marca JAC no Brasil que coopera com o Grupo Habib, distribuidor brasileiro da Citroen, Volkswagen, Jaguar, Land Rover e Aston Martin, enquanto a Chery Brasil abriu uma empresa, passando a agir como distribuidor, recrutando empregados locais para gerirem os concessionários.

2.2.2 Caraterização da marca Chery

A Chery foi criada em 1997, sendo a primeira marca chinesa de carros ligeiros de passageiros. Desde então, as marcas chinesas encetaram um caminho de pesquisa & desenvolvimento autónomo e, em 2003, lançaram um mini carro chamado QQ na China. Com um preço acessível e design simpático, este carro permaneceu como um dos mais baratos do mundo por muitos anos, alcançando a marca de um milhão de unidades vendidas em 2013, o que representou 40% do mercado de carros mini³².

A Chery é uma marca muito "chinesa", com boa relação qualidade-preço, que conseguiu boas vendas e compartimentou mercados, nomeadamente na Venezuela, Irão,

32 <http://www.chexun.com/2013-01-09/101692443.html>, consultado a 17 de junho de 2016.

Rússia ou Iraque, onde os carros são muito procurados e populares entre os consumidores. No entanto, noutros mercados como a Malásia, Austrália, Argentina assim como em países europeus, as marcas chinesas nunca conseguiram boas vendas ou alcançaram popularidade devido às suas desvantagens em qualidade, acabamentos, motor e serviços. Analisemos portanto o processo de internacionalização da Chery, as suas características e estratégias de marketing na sua penetração do mercado.

Figura 4 - Um dos carros mais representados da marca Chery, QQ



Fonte: <https://www.compareemcasa.com.br/seguro-auto/chery/seguro-do-chery-qq/>³³

³³ Consultado a 17 de julho, 2016

2.2.3 Processo de internacionalização da Chery e a sua experiência no Brasil (estudo de caso e entrevista)

De acordo com o diretor comercial adjunto Jin Yibo, o processo de internacionalização da Chery dividiu-se em três etapas, que podem ser chamadas de "go global", "penetrar no mercado global" e "alcançar um nível elevado".

Em 2001, os carros da marca Chery começaram a ser exportados para a Síria, o que marcou o início do processo de internacionalização "go global". Nesta fase que durou até 2013, exportou os carros diretamente ou em peças de CKD para montagem nos países de destino, escolhendo os países em vias de desenvolvimento como mercados-alvo.

Depois, a marca entrou na fase "penetrar no mercado global", iniciando a sua estratégia de localização. Em vez de exportar carros e peças para fora, a marca começou a produzir nos países de destino, fundando um parque industrial em conjunto com empresas de peças dentro e fora do país. O modelo de exportação de produtos foi substituído pela exportação de tecnologia, marca e produção: o parque industrial automóvel no Irão e Brasil são exemplos disso.

Num futuro próximo, a marca tem como objetivo alcançar o nível mais elevado, que é consolidar a imagem da marca e exercer as estratégias de globalização em todos os países, incluindo nos territórios muito desenvolvidos da União Europeia e da América do Norte, tornando-se uma marca globalmente competitiva.

Neste momento, a marca está em fase de transição da segunda para a terceira fase. Desde o início da globalização da marca que esta ganhou muitos prémios nacionais e internacionais; em 2014, a Chery foi premiada como "a marca chinesa mais favorecida na Rússia", e em setembro de 2015 ficou em terceiro lugar do ranking de "vinte marcas com melhor imagem nos países estrangeiros", importantíssimo no setor automóvel e indústria de produção³⁴.

34 <http://www.caam.org.cn/qiyexinwen/20151112/1405178307.html>, consultado a 18 de junho de 2016.

2.2.4 A experiência da Chery no Brasil

A marca Chery tentou penetrar no mercado brasileiro a partir de 2006, acabando por fazê-lo quase três anos depois, em julho de 2009, com o lançamento do utilitário Tiggo. Agora, existem quatro modelos no mercado brasileiro: o SUV Tiggo, o Celer, nas versões de berlinas e sedan e o compacto QQ.

Gráfico 14 - Vendas da Chery no Brasil



Fonte: Fenabreve

As vendas da marca Chery registraram um pico em 2011, de 20 mil unidades, 3.282 das quais no mês de agosto, um recorde na sua história no Brasil. No entanto, em setembro daquele ano, o governo anunciou um aumento de 30 pontos percentuais no Imposto de Produtos Industrializados (IPI) de carros e caminhões, com a intenção de favorecer os produtos nacionais³⁵. Assim, as vendas da Chery diminuíram, apesar da marca não aumentar o preço de carros, pedindo imediatamente a suspensão da cobrança do IPI por 90 dias³⁶. Nos anos seguintes, com a crise econômica, as vendas continuaram a descer,

35 <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2011/09/15/governo-sobe-imposto-de-carros-importados-para-estimular-venda-interna.jhtm>, consultado a 18 de junho de 2016.

36 <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/chery-consegue-suspender-ipi-maior-na-justica>, consultado a 18 de junho de 2016.

ao mesmo tempo que os preços dos carros ficaram cada vez menos competitivos, por causa da mudança da taxa de câmbio.

Em 2014, a fábrica da Chery entrou em produção, tornando-se a primeira fábrica chinesa com os quatro processos da fabricação de carros: estampagem, soldadura, pintura e montagem. Neste momento há dois modelos fabricados no Brasil, o QQ e o Celer.

Entre 2009 e 2016, a marca estudou muito bem o mercado brasileiro e a sua experiência será útil e até uma boa referência para penetrar no mercado português, pelo que se achou pertinente entrevistar os gerentes da Chery Brasil para conhecer as estratégias de marketing da marca. Com o objetivo de fazer uma análise mais completa, realizou-se uma entrevista ao vice-presidente executivo Luís Francisco Curi, ao vice-presidente Lu Jiankang e ao diretor comercial adjunto He Weibin. Dado que ocupam cargos diferentes, as perguntas diferem um pouco.

Questionário a Luís Francisco Curi, Vice-presidente executivo da Chery Brasil

1. O que acha dos carros chineses, e o que a marca precisa fazer agora para ser mais competitiva no mercado brasileiro?
2. Qual é a maior dificuldade no momento de trabalhar com os chineses?
3. Qual é a maior dificuldade atual da marca Chery no Brasil?
4. Desde 2011 que as vendas têm descido. Qual a razão para isso?
5. Qual é a principal vantagem e desvantagem da marca no mercado brasileiro?
6. Comparando com as outras marcas no mercado, quais são as características distintivas da marca Chery?

Questionário a He Weibin, Diretor comercial adjunto

1. Qual é a diferença entre os consumidores chineses e brasileiros no momento de comprar carro? Face a estas diferenças, o que fizeram para satisfazer as exigências dos consumidores?

2. Em termos de marketing, a Chery tem feito algumas adaptações ao mercado do Brasil? (posicionamento do produto, nome, forma de comunicação, etc).
3. O que deve uma marca chinesa fazer para se desenvolver melhor no mercado do Brasil?
4. Qual é a sua sugestão para as marcas automóveis ao entrarem num mercado estrangeiro?
5. Qual é a vantagem e desvantagem da marca Chery no mercado brasileiro?
6. Comparando com as outras marcas no mercado, qual é a característica distintiva da marca Chery?

Questionário a Lu Jiankang, vice-presidente da Chery Brasil

1. Considerando que a Chery já entrou no Brasil há sete anos, quais foram as maiores dificuldades e os principais imprevistos que enfrentaram pelo facto de estarem a abordar um mercado diferente? De que forma resolveram esses problemas?
2. Você trabalha no Brasil há mais de sete anos. Encontrou algum choque cultural no trabalho com os brasileiros e como resolveu isso?
3. Qual é a maior dificuldade da Chery Brasil agora?
4. O que deve uma marca chinesa fazer para se desenvolver melhor no mercado do Brasil?
5. Qual é a sua sugestão para as marcas automóveis ao entrarem num mercado estrangeiro?
6. Qual é a principal vantagem e desvantagem da Chery no mercado brasileiro?
7. Comparando com as outras marcas no mercado, qual é a característica distintiva da marca Chery?

De acordo com as respostas, apresentamos uma pequena conclusão que, para ser mais clara e direta, a organizamos em várias partes (as entrevistas podem ser consultadas na íntegra, no anexo documental):

2.2.4.1 Vantagens, desvantagens e dificuldades da marca Chery

As três respostas acerca das vantagens da marca Chery apontam o preço. Desde que a marca entrou no mercado brasileiro que o preço dos produtos são o ponto mais atraente para os consumidores locais. Os carros da marca têm uma boa relação qualidade-preço e design moderno, fatores favoráveis para os brasileiros.

No entanto, às vezes, o preço pode ser também uma desvantagem. A fama de preço baixo traz uma impressão de qualidade indesejada aos consumidores locais. Sendo a marca relativamente nova e desconhecida, de acordo com o Vice-presidente Executivo Luís Curi, a maior dificuldade é convencer os potenciais compradores de veículos 0KM de que, comprando um Chery, estão a fazer um bom negócio. O carro no futuro será valorizado, aquando da venda para comprar outro veículo, oferece segurança e tecnologia idêntica à dos concorrentes, com a vantagem de preço.

Em termos de consolidação e desenvolvimento da marca, de acordo com o Vice-presidente Lu Jiankang, a experiência da marca e a fábrica da Chery no Brasil constituem uma vantagem - dão mais confiança aos consumidores e como uma marca local terá mais benefícios do governo. No entanto, isto é uma faca de dois gumes, a produção local aumenta os custos, ao mesmo tempo que, com sete anos no mercado, a imagem e posicionamento da marca já foram enraizadas nos consumidores, sendo mais difícil mudar.

O ambiente local traz dificuldades à marca. Exemplo disso foi o programa do Governo Brasileiro chamado INOVAR AUTO, que permitiu aos fabricantes locais incentivos para se equipararem em termos de preço aos veículos importados, principalmente da China e Coreia do Sul. O Governo elevou o imposto local (IPI³⁷) de 13% para 43% para veículos importados, o que resultou diretamente na queda de vendas da marca Chery desde o final de 2011. A crise económica do país piorou a situação, resultando na diminuição da produção e das vendas, e a desvalorização da moeda brasileira piorou a situação, com consequências negativas para a competitividade da empresa.

37 Imposto sobre produtos industrializados, NdA.

Por fim, tanto o diretor brasileiro Luís Curi como o diretor chinês Lu Jiankang mencionaram que as diferenças culturais são a maior dificuldade no trabalho, tanto na comunicação com os colegas como com os concessionários, e no estudo dos clientes locais.

2.2.4.2 Soluções e adaptações

Quanto às soluções perante os problemas acima mencionados, a Chery Brasil tem feito imensos trabalhos a fim de ultrapassar as barreiras e adaptar-se ao mercado local do Brasil.

Produto

Em termos de produtos, a marca investigou bastante antes de entrar no mercado. De acordo com He Weibin, chineses e brasileiros têm muitas semelhanças no que respeita a preferências. No entanto os brasileiros dão maior importância ao valor de revenda e serviços de pós-venda dos automóveis e, em termos de configurações, prestam particular atenção ao tempo 0-100km.

Considerando tudo isso, a marca lançou o modelo QQ, o carro mais barato no Brasil, um cidadão com um estilo bem ao gosto dos clientes locais e com um consumo de combustível baixo (classe A do selo Inmetro³⁸), que é o ponto mais competitivo da marca. Além disso, a marca adaptou as configurações dos seus carros, criou motores especiais para os combustíveis do Brasil (E22 e Flexfuel) e melhorou as suas performances.

A marca fez ainda muitas adaptações às características especiais do país, por exemplo, como há muitas cidades litorais que são húmidas, os carros sofrem muito com ferrugem na suspensão e outras peças, pelo que a marca fez adaptações antiferrugem às mesmas. As habituais lombas nas estradas brasileiras não se adequam a suspensões baixas ou moles, por isso, a marca melhorou as suspensões também.

Quanto aos serviços, a marca tem feito muito para garantir o fornecimento de

38 <http://g1.globo.com/carros/noticia/2016/04/inmetro-divulga-ranking-de-consumo-de-combustivel-de-carros-ano-2016.html>, consultado a 29 de junho de 2016.

peças e melhorar a qualidade dos serviços ao consumidor final, alcançando uma classificação de "Bom" no site *Reclame Aqui*³⁹, ficando no top 5 do Brasil⁴⁰.

Canal de distribuição

Em termos de canal de distribuição, **como** no início a marca não conhecia muito bem o mercado, optando assim por cooperar com um distribuidor brasileiro, Venko, que ajudou a marca a montar o canal de distribuição, com estratégias de marketing adequadas ao mercado. Este modelo durou três anos até a Chery assumir as operações no Brasil, sem participação do distribuidor, em 2012⁴¹. Era importante a Chery construir a própria marca no mercado brasileiro, segundo Lu Jiankang. Hoje, de acordo com as preferências locais, a Chery aposta em publicidade na televisão e internet como canais de comunicação principais, e considera a consolidação da marca e quebrar preconceitos como o maior desafio atual.

Preço

Em termos de preço, tendo em conta a perda da vantagem competitiva já exposta e a gestão da imagem, os três inquiridos têm a mesma opinião: a marca tem que procurar as suas vantagens para além do preço, apostando num design muito moderno e, por outro lado, usar estratégias de marketing mais adequadas para a marca no Brasil.

Promoção

Quanto à promoção da marca, desde o início que a marca entrou no mercado, utilizando o slogan *Chery, cada vez mais brasileira*, que mostrou o princípio da marca no mercado, além disso, em termos de comunicações, consoante as características dos consumidores locais, na comunicação e promoção de marca, utilizando a televisão e publicidades de site como maneira de comunicação. Nas atividades comunicação e promoção, trabalhando juntamente com os concessionários, utilizando maneiras que sejam mais adequadas para os clientes finais, como por exemplo, jornais, publicidades exteriores, etc.

39 Um dos maiores sites brasileiros de reclamação contra empresas sobre atendimento, compra, venda, produtos e serviços. NdA.

40 <http://www.reclameaqui.com.br/indices/19420/chery-brasil/>, consultado a 29 de junho de 2016.

41 http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia_detalhe.aspx?i=2451, consultado a 29 de junho de 2016.

Perante as diferenças culturais, o princípio da Chery é aproveitar os recursos locais, respeitar as culturas e regulamentos nacionais. Por exemplo, na hierarquia da empresa constata-se que a empresa recrutou funcionários locais, especialmente ao nível de assistentes e analistas, enquanto ao nível da gerência e direção tem funcionários dos dois países, garantindo que a gestão da sede, na China, é aplicada no Brasil.

2.2.4.3 Sugestões

O vice-presidente da Chery Brasil, Lu Jiankang, deixa sugestões não só para as marcas automóveis, mas para todos os "made in China". Na sua opinião, antes da empresa tomar decisões, tem que considerar os seguintes fatores:

1. Qual é a vantagem, ou seja, competência essencial da marca? É preço, tecnologia, monopólio ou outras?
2. Essa vantagem ou competência pode ser copiada noutros países? Ao mesmo tempo, o ambiente geral do mercado-alvo tem que ser levado em conta: enquadramento legal e político (como barreiras tecnológicas e protecionismo comercial), ambiente económico, ambiente cultural e financeiro; etc.
3. Se as respostas às questões acima forem positivas, a marca ainda precisa de considerar as condições da empresa, nomeadamente os recursos humanos, sendo indispensável ter funcionários com capacidade de comunicação intercultural para atuar num mercado internacional.

Para Lu Jiankang, a imagem das marcas chinesas melhorou nos últimos anos, especialmente com o desenvolvimento das marcas famosas como a Huawei, ZTE, Haier, Gree, entre outras. No futuro, face à tendência irreversível de perder a competitividade de preços, é importante que as marcas chinesas mudem as suas estratégias de marketing, consolidando a marca através da comunicação.

Capítulo III

Análise de uma possível entrada da Chery em Portugal

3.1 Diferenças e semelhanças nos casos do Brasil e Portugal

A experiência da Chery no mercado do Brasil é uma boa referência para a marca estudar uma possível entrada em Portugal. No entanto, não é boa ideia copiar completamente a experiência, impõe-se a definição de uma estratégia de acordo com a situação real do mercado, pelo que importa analisar semelhanças e diferenças entre os dois mercados.

Semelhanças

Em termos de produtos, os consumidores dos dois países têm preferências semelhantes, nomeadamente em termos de aparência, tamanho e relação qualidade-preço. No entanto, as quatro marcas mais vendidas no Brasil são a Chevrolet, Fiat, Volkswagen e Ford, enquanto no caso de Portugal são a Renault, Volkswagen, Peugeot e Mercedes-Benz.

Uma vez que os brasileiros utilizam combustível Flexfuel ou E22, a marca teve de adaptar os motores dos carros aos combustíveis do mercado-alvo. Da mesma forma, em Portugal, onde motores a diesel são mais comuns, será necessário uma adaptação das características do produto.

Tanto os portugueses como os brasileiros têm preconceitos em relação aos produtos chineses, por isso, em termos de promoção e comunicação da marca, será fundamental consolidar uma imagem de qualidade. Por fim, os consumidores dos dois países compram carros a crédito com frequência, portanto será indispensável definir critérios de financiamento nestes mercados.

Diferenças

Apesar de existirem algumas semelhanças entre os dois mercados, as diferenças são óbvias. Em termos de preferências de marcas, os dois mercados são muito distintos, como já tivemos oportunidade de salientar.

Estando os dois países em fases de desenvolvimento diferentes, o seu ambiente económico e político também difere. O Brasil está a atravessar uma fase difícil tanto do ponto de vista económico como político. Em comparação, o contexto económico e político em Portugal é relativamente mais estável.

Para além disso, o Brasil tem uma população de 209 milhões de habitantes⁴² e Portugal apenas 10 milhões⁴³. Com uma população 20 vezes maior à de Portugal, a capacidade do mercado automóvel brasileiro é substancialmente maior.

Em termos de legislação, as exigências de emissão em vigor em Portugal (Euro V) são mais rigorosas do que no Brasil.

Vantagens e desvantagens das marcas chinesas e da Chery, em particular

Tendo em conta a análise acima, podemos avaliar a viabilidade da entrada da Chery no mercado português, apontando as vantagens e desvantagens da marca face às características deste mercado e dos seus consumidores.

Em primeiro lugar, importa oferecer produtos que atraiam os clientes locais. Como mencionado na alínea 2.1.4.1, os portugueses preferem berlinas pequenos e com preços competitivos - tudo isso coincide com as características da Chery, marca que é famosa pelos seus carros compactos e pelos preços baixos. O modelo QQ, por exemplo, para além de pequeno é um dos carros mais baratos do mundo. Recorde-se também o interesse particular dos portugueses em relação aos carros elétricos e híbridos - o primeiro modelo elétrico que a marca lançou na China tem registado vendas crescentes nos últimos anos (em 2015, ficou em 12º no top mundial de vendas)⁴⁴, por isso, os carros elétricos seriam uma boa opção para a marca entrar em Portugal.

Tendo em conta que os carros portugueses são velhos, com uma idade média que ultrapassa os 10 anos, espera-se que nos próximos anos a procura de carros novos seja grande, o que também constitui uma boa oportunidade para a marca.

42 <http://countrimeters.info/pt/Brazil>, consultado a 21 de junho de 2016.

43 <http://countrimeters.info/pt/Portugal>, consultado a 21 de junho de 2016.

44 <http://auto.sina.com.cn/news/2015-04-03/08181420055.shtml>, consultado a 19 de junho de 2016.

Além de analisar os fatores da marca, que são subjetivos, consideremos também fatores objetivos, que definem o ambiente macro do país de destino. Portugal está a recuperar de uma pesada crise. As vendas de carros cresceram nos últimos três anos e, de acordo com a previsão de ACAP, a tendência de crescimento manter-se-á em 2016, o que constitui uma vantagem para a marca Chery, caso decida apostar neste mercado.

Sendo um país desenvolvido que pertence à União Europeia, Portugal é relativamente estável em termos políticos, pelo que a marca não correria um risco elevado neste campo, quando comparando com outros países politicamente instáveis.

O contexto financeiro também oferece vantagens. Como se pode observar no gráfico 15, a taxa de câmbio entre o yuan e o euro cresceu em relação à registada no ano passado. Este é um bom sinal para as empresas, pois pressupõe maior competitividade e vantagens na definição de preços.

Gráfico 15 - Taxa de câmbio entre o yuan chinês e o euro



Fonte: http://www.cngold.org/img_date/eur_rmb_huilv.html⁴⁵

Mas para entrar no mercado português, a Chery enfrentaria também algumas desvantagens que urge ponderar.

Em termos de produtos, as diferenças culturais dificultam o conhecimento das preferências dos clientes portugueses, para além do que, devido à distância geográfica, os

45 Consultado a 18 de maio

portugueses não conhecem bem a China, associando os produtos "made in China" a má qualidade e plágio.⁴⁶

Concomitantemente, a percentagem de carros a diesel em Portugal é de 72%, portanto para entrar no mercado seria importante ter modelos com motor a diesel. Carros a gasolina seriam muito limitados no mercado português, ainda que desenvolver carros a diesel aumentaria os custos: considerando que este país tem 10 milhões de habitantes, o custo do investimento por unidade seria alto.

Ao mesmo tempo, sendo um país da União Europeia, os carros vendidos têm de respeitar o padrão europeu de emissões, muito mais rigoroso do que o da China, o que constituiria um desafio para a marca Chery.

3.2 Adaptações necessárias (configurações e marketing), decisões e sugestões para entrada no mercado português

Em resumo, embora haja muitas vantagens para a marca Chery entrar no mercado português, há também algumas desvantagens a enfrentar, que exigem adaptações. Analisemos as adaptações necessárias de acordo com os quatro P's do marketing-mix.

Produto

Como mencionamos anteriormente, são indispensáveis algumas adaptações aos modelos automóveis, desde logo ao nível da aparência/design. A primeira impressão dos consumidores é muito importante, pelo que a aparência deve ser pensada para atrair os clientes locais. Já referimos que os portugueses preferem berlinas pequenos, mas outros fatores relacionados com o estilo devem ser considerados de acordo com as características culturais do país. As preferências dos consumidores de cada país são diferentes; importa estudar bem os gostos dos consumidores portugueses, conhecendo as suas preferências e

46 <http://observador.pt/2015/11/27/5-carros-as-construtoras-chinas-copiaram-das-ocidentais-descaradamente/> consultado a 19 de junho de 2016.

tabus em termos cores, faróis, interiores, layout dos painéis, etc. Ou seja, a marca deve manter as suas características distintivas mas, ao mesmo tempo, pode e deve estudar as marcas francesas, cujos carros são tão apreciados pelos portugueses.

O motor também constitui um fator muito importante. Em Portugal, as vendas de carros a gasolina são limitadas, por isso, para entrar no mercado e conseguir boas vendas, é necessário desenvolver carros a diesel, tal como aconteceu no Brasil em relação aos combustíveis. Uma vez que os portugueses dão muita importância ao consumo dos carros, impõe-se melhorar a eficiência dos motores para ir ao encontro da procura do público-alvo.

Aliás, tendo em conta as normas de emissão da UE e a taxa de emissões, os portugueses preferem carros com cilindradas menores. Para a marca ter licença para atuar no mercado português deve melhorar a sua tecnologia para alcançar o padrão de emissões europeu, tornando os carros mais económicos e amigos do ambiente. Os portugueses manifestam muito interesse nos carros elétricos e híbridos, pelo que seria uma boa opção lançar alguns destes, a par dos modelos tradicionais.

Preço

Sendo o critério mais privilegiado pelos portugueses no momento de escolher e comprar carro, o preço constitui um fator muito importante e, às vezes, representa a imagem da marca. Uma estratégia de preços adequada ajudará muito a marca a penetrar no mercado.

Os carros da Chery têm preços relativamente baixos e boa relação qualidade-preço, o que constitui uma vantagem. No entanto, como a marca não é tão famosa como as europeias e os clientes têm preconceitos em relação aos carros chineses, a Chery deve tomar cuidado na definição de preços.

De acordo com a experiência da marca no Brasil, os preços são uma das suas vantagens, mas não a única. Às vezes, preços baixos até prejudicam a imagem de uma marca. A atuação da Chery naquele mercado foi bem conseguida: para além de manter

preços acessíveis, ofereceu carros com mais benefícios de conforto, arrumação e segurança, quando comparados com os carros nacionais. Mantendo uma boa relação qualidade-preço, consolidou a imagem da marca.

Uma vez que os automóveis da Chery são relativamente "bem-equipados", a marca pode tirar alguns extras ou trocar algumas configurações por níveis mais baixos (e.g. utilizar bancos de tecido em vez de bancos de pele), o que permitirá preços mais acessíveis. Além disso, pode adotar a estratégia de outras marcas em Portugal, diversificando as versões de cada modelo, dando aos clientes mais opções no momento de compra, em termos de configurações e preços.

Canal de Distribuição

Em Portugal, o principal canal de venda são as lojas de 4S⁴⁷, de resto muito comuns no mundo, pelo que seria a forma de atuação recomendada para a marca.

Neste aspeto, a experiência da Chery Brasil é uma boa referência. No início, a marca cooperou com um distribuidor local, conhecedor do mercado e com mais facilidade de montar um canal de distribuição no país. Com o desenvolvimento da marca, esta pôde assumir as operações de forma autónoma.

De acordo com a pesquisa da Cetelem, já amplamente citada, as três fontes de informação que os consumidores mais consultam para escolher um carro novo são amigos/famíliares próximos, conselhos profissionais e sites oficiais da marca. Portanto, a profissionalização dos vendedores (a segunda fonte de informações mais importante para os consumidores) é fundamental. Para além disso, é importante ter financiamento automóvel da própria marca, tendo em conta o pagamento frequente por recurso ao crédito.

47 Loja de 4s, em inglês, Automobile Sales Servicshop 4S , cujo negócio inclui 4 partes, Vendas, peças, serviços e pesquisas, NdA.

Promoção

A promoção é essencial para consolidar a imagem da marca e estimular as vendas. Para a Chery, uma marca nova e chinesa, a promoção é muito importante para quebrar os preconceitos portugueses e consolidar uma boa reputação.

Em vez de preços baixos, a comunicação da marca deve destacar a qualidade, tecnologia e estilo dos seus produtos. A marca deve recorrer a empresas de relações públicas locais, que conhecem melhor os consumidores portugueses e podem desenvolver projetos adequados. O projeto de promoção do produto deve respeitar as culturas e costumes locais. "Em Roma, sê romano" quer dizer, neste contexto, que a marca deve utilizar formas de comunicação mais atraentes para os portugueses, evitando erros/confusões culturais e tabus nacionais (e.g. nos nomes de produtos), escolhendo palavras com bom significado, fáceis de pronunciar e memorizar para os clientes locais.

Também é importante manter as características e vantagens distintivas da marca, destacando-as na promoção de produtos.

3.2.1 Decisões e sugestões para a entrada no mercado português

Como analisado anteriormente, apesar das desvantagens e obstáculos à entrada da Chery no mercado português, há também muitas vantagens e oportunidades para a marca. A marca deve proceder a uma análise detalhada antes de decidir. Se a decisão for positiva, deverá considerar as seguintes sugestões:

Primeiramente, a marca tem que melhorar os seus produtos para respeitar as exigências da União Europeia, nomeadamente do padrão europeu de emissão, parâmetro essencial para obter permissão de entrada no mercado.

É igualmente importante fazer um estudo detalhado sobre o mercado português, que analise o ambiente económico, legal e político, financeiro, ambiente natural... fatores esses que influenciam muito as estratégias de marketing. Além destes fatores explícitos, existe um outro fator que é implícito e que influencia bastante os consumidores no momento de escolher e comprar carro: o ambiente cultural. As preferências dos

portugueses em termos de marca, aparência, dimensão, estilo e forma de pagamento estão muito relacionados com as características culturais portuguesas.

Depois da marca entrar no mercado, é importante integrar a cultura local, tanto ao nível da marca como dos empregados chineses que trabalharem aqui, o que ajudará a ultrapassar os obstáculos culturais e a desenvolver a marca.

Conclusão

Há cada vez mais empresas chinesas a apostarem na internacionalização e a atuarem no estrangeiro. No entanto, o marketing internacional não é fácil, tendo em conta as diferenças nacionais, embora a globalização mundial encurte as distâncias entre países e as comunicações internacionais se tornem cada vez mais fáceis e frequentes.

Sob este contexto e considerando o plano curricular do mestrado, escolhemos este tema com a humilde esperança que possa ajudar as marcas chinesas na elaboração de estratégias de marketing para os mercados estrangeiros, especialmente o mercado português. Desejamos que este singelo trabalho possa ajudar as empresas chinesas com vontade de atuarem nos mercados estrangeiros na sua decisão de marketing.

No primeiro capítulo, apontados os fatores do marketing-mix e as variáveis que influenciam as decisões empresariais (análise PESTEL), salientou-se o ambiente cultural como determinante para as decisões de marketing. Tendo isto em conta, analisou-se de seguida a viabilidade da entrada no mercado de Portugal dos carros chineses, tomando a Chery como exemplo.

Considerando as informações da indústria automóvel dos dois países, acreditamos que o mercado português tem oportunidades para os fabricantes de automóveis chineses: os portugueses têm muito interesse nos carros híbridos e elétricos, e conduzem dos carros mais velhos entre os países europeus. Enquanto isso, as marcas chinesas têm desenvolvido esta área, alcançando boas vendas com o BYD que conseguiu o primeiro lugar no ranking de vendas de carros elétricos.

Comparando as preferências dos portugueses e chineses, apontaram-se várias diferenças: os consumidores portugueses preferem carros pequenos em berlina, a diesel, de marcas europeias, especialmente francesas. Conclui-se ainda que os automobilistas portugueses são mais velhos (48 anos) do que os chineses e os carros também são mais velhos; as fontes de informações privilegiadas são conselhos de pessoas próximas e profissionais, assim como sites especializados. Os portugueses pagam frequentemente os automóveis a crédito, sendo o critério de escolha mais importante a relação qualidade-preço. Todas estas conclusões permitiram traçar, em traços gerais, o cenário do mercado automóvel de Portugal.

No segundo capítulo descreveu-se o percurso de internacionalização da Chery, para o que muito contribuiu as entrevistas realizadas aos gestores da Chery Brasil. Concluiu-se que a globalização da marca se divide em três fases, que as características distintivas são o preço competitivo e o design, privilegiados pelos clientes dentro e fora do país.

A marca preparou-se bastante antes de entrar no mercado brasileiro, realizando estudos sobre o macro-ambiente do país, regulamentações e legislação do setor de automóvel. Mesmo assim, depois de entrar no mercado, encontrou muitas dificuldades, com destaque para o preconceito em relação às marcas chinesas, produtos indesejados pelos clientes locais, desconhecimento da cultura brasileira, entre outras. A marca cooperou no início com um distribuidor local, fazendo muitas adaptações aos produtos e serviços. Esses esforços permitiram alcançar boas vendas até 2011 e inaugurar uma fábrica no Brasil. No entanto, a política Inovar-auto do Governo resultou numa quebra acentuada de vendas. As dificuldades atuais da marca são óbvias; prendem-se com o ambiente económico e político desfavorável e a perda da vantagem preço (derivado da produção localizada). No entanto, a experiência no mercado e a fábrica são favoráveis ao desenvolvimento da marca.

No capítulo final, identificam-se as vantagens e desvantagens da Chery em relação ao mercado português, concluindo-se que a marca tem muitas vantagens - preço acessível, carros híbridos e elétricos, estando as desvantagens relacionadas com o desconhecimento da marca e o preconceito em relação às marcas chinesas. A marca terá que fazer algumas adaptações para ser aceite pelos clientes locais, considerando as diferenças e semelhanças com o mercado brasileiro que oportunamente se identificaram. Concluímos que antes de decidir acerca da sua entrada neste mercado, a marca tem que analisar bem as suas vantagens e desvantagens e o ambiente do mercado-alvo, sendo os fatores culturais, implícitos, muito importantes. Resumindo, a marca precisa conhecer as suas próprias características e realizar sempre um estudo detalhado sobre o mercado-alvo, importante para conhecer a cultura local e respeitá-la.

Bibliografia

1. ACAP-Associação Automóvel de Portugal (2013), *Estatísticas do Setor Automóvel*, Lisboa, ACAP.
2. Auto Data (腾讯汽车) (2015), *Livro Branco sobre utilizadores de carros da China em 2015* (中国汽车用户白皮书), China, Tencent.
3. BARROSO, Gleydson e ANDRADE, Marcos Antonio Ribeiro (2012), *Indústria Automotiva do Brasil – Estratégias da Indústria Automobilística Chinesa no Mercado Brasileiro*, Rio de Janeiro, Centro Universitário de Volta Redonda.
4. CAEIRO, Ana Cristina Mendes (2015), *Desempenho Empresarial: Será que a nacionalidade e a cultura influenciam o desempenho?*, Évora, Universidade de Évora.
5. CETELEM (2015), *O observador Cetelem 2015, Mercado Automóvel Mundial - Boas Perspectivas de Crescimento*, Lisboa, Banco BNP Paribas Personal Finance, S.A..
6. CETELEM (2016), *O observador Cetelem 2016, Mercado Automóvel Mundial – Os Automobilistas estão Prontos para Entregar o Volante a Silicon Valley*, Lisboa, Banco BNP Paribas Personal Finance, S.A..
7. DUARTE, Leandro Menezes da Costa (2010), *Adaptação do McDonalds à Realidade Cultural e Económica dos BRICs*, Monografia a ser apresentada como pré-requisito para a aprovação no curso Superior de Tecnologia em Produção Publicitária, do Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais.
8. Goi, Chai Lee(2009), *A review of marketing-mix, 4Ps or more?* Sarawak, Malaysia. Department of Marketing & Management, School of Business, Curtin University of Technology CDT.
9. HOFSTEDE & MCCRAE(2004), *Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture*, Tilburg, the Netherlands, Institute for Research on Intercultural Cooperation,

10. INE - Instituto Nacional de Estatística (2014), *Estatísticas dos Transportes e Comunicações 2014*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I.P..
11. KOTABE, Masaaki e HELSEN, Kristiaan (2000), *Administração de Marketing Global*, São Paulo, Editora ATLAS S.A..
12. KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (1999), *Princípios de marketing*, Rio de Janeiro, LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A..
13. KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (2012), *Principles of Marketing Global*, England, Pearson Education Limited.
14. KOTLER, Philip (1996), *Marketing, Edição Compacta*, São Paulo, Editor Atlas S.A.
15. PINA E CUNHA, Miguel *et. al* (2009), *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, Lisboa, Edições Sílabo.
16. SANTANA, D. L. de; MENDES, G. A.; MARIANO, A. M (2014) . Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus,
17. TERPSTRA, V. e DAVID, K. H. (1991), *The cultural environment of international business*, Cincinnati, South-Western Pub. Co.
18. WARREN, Keegan J. (2005), *Marketing Global*, São Paulo, Pearson Education do Brasil Ltda.

Weblinks

1. <http://conteudodeadm.blogspot.pt/2011/09/o-composto-mercadologico-ou-mix-de.html>
2. <http://www.radarnacional.com.br/brasileiro-da-preferencia-para-carro-pelado-na-hora-de-financiar/>
3. <http://www.kami-gami.com/oreo-cookies-adapted-chinese-market>
4. <http://www.noticiasautomotivas.com.br/volkswagen-20-fabricas-na-china/>
5. https://pt.wikipedia.org/wiki/Ambiente_ecol%C3%B3gico
6. <http://carros.ig.com.br/noticias/chinesa+chana+e+rebatizada+e+vira+changan+no+brasil/3787.html>
7. http://cq.qq.com/a/20061109/000170_1.htm
8. <https://www.publico.pt/economia/noticia/mercado-automovel-cresceu-24-com-abrandamento-na-recta-final-de-2015-1719135>
9. <http://www.e-konomista.pt/artigo/carros-mais-vendidos-portugal/>
10. <http://www.publico.pt/economia/noticia/mercado-automovel-cresceu-24-com-abrandamento-na-recta-final-de-2015-1719135>
11. <http://fleetmagazine.pt/2016/02/03/mercado-automovel-2015-2016/>
12. <http://www.nvalores.pt/carros-mais-vendidos-em-portugal/>
13. http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=827463
14. <http://www.autoportal.iol.pt/noticias/geral/portugal-tem-dos-carros-mais-velhos-da-europa-2/>
15. http://www.cepres.pt/v/idade_do_parque
16. <http://www.verdesobrerodas.com.br/2015/12/chinesa-byd-e-lider-global-de-vendas-de.html>

17. <http://www.jn.pt/economia/interior/desemprego-sobe-entre-os-jovens-portugueses-3789686.html?id=3789686>
18. <http://abertoatedemadrugada.com/2012/12/preferencias-automobilisticas-dos.html>
19. <http://auto.sohu.com/20150428/n412015302.shtml>
20. <http://www.nvalores.pt/carros-mais-vendidos-em-portugal/>
21. <http://abertoatedemadrugada.com/2012/12/preferencias-automobilisticas-dos.html>
22. <http://auto.sohu.com/20150428/n412015302.shtml>
23. <http://aps-ruasdelisboacomhistreria.blogspot.pt/2013/01/rua-alexandre-braga-i.html>
24. <http://www.nipic.com/show/9573317.html>
25. http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?did=193065
26. http://www.cnautonews.com/jcck/jgyj/201503/t20150304_347910.htm
27. <http://mt.sohu.com/20160129/n436346909.shtml>
28. <http://shuoke.autohome.com.cn/article/14631.html>
29. http://blog.sina.com.cn/s/blog_502c37610102vyop.html
30. [http://tupian.baiké.com/a3_01_81_01300000289542122895810223114_jpg.html?pr
d=so_tupian](http://tupian.baiké.com/a3_01_81_01300000289542122895810223114_jpg.html?prd=so_tupian)
31. <http://auto.sohu.com/20151010/n422898928.shtml>
32. https://pt.wikipedia.org/wiki/Padrão_europeu_de_emissões
33. <http://www.bitauto.com/youjia/shanghai/?WT.srch=1>
34. [http://www.renault.pt/gama/veiculos-de-passageiros/megane/novo-megane-
bfb/#versoes-e-equipamentos](http://www.renault.pt/gama/veiculos-de-passageiros/megane/novo-megane-bfb/#versoes-e-equipamentos)
35. <http://www.chexun.com/2013-01-09/101692443.html>
36. <https://www.compareemcasa.com.br/seguro-auto/chery/seguro-do-chery-qq/>

37. <http://www.caam.org.cn/qiyexinwen/20151112/1405178307.html>
38. <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2011/09/15/governo-sobe-imposto-de-carros-importados-para-estimular-venda-interna.jhtm>
39. <http://veja.abril.com.br/noticia/economia/chery-consegue-suspender-ipi-maior-na-justica>,
40. <http://g1.globo.com/carros/noticia/2016/04/inmetro-divulga-ranking-de-consumo-de-combustivel-de-carros-ano-2016.html>
41. <http://www.reclameaqui.com.br/indices/19420/chery-brasil/>
42. http://www.abdi.com.br/Paginas/noticia_detalhe.aspx?i=2451
43. <http://countrymeters.info/pt/Brazil>,
44. <http://countrymeters.info/pt/Portugal>,
45. <http://auto.sina.com.cn/news/2015-04-03/08181420055.shtml>,
46. http://www.cngold.org/img_date/eur_rmb_huilv.html
47. <http://observador.pt/2015/11/27/5-carros-as-construtoras-chinesas-copiarão-das-ocidentais-descaradamente/>

Anexos

Anexo I - Entrevista ao Vice-presidente Executivo da Chery Brasil, Luís Curi

Autora: O que acha dos carros chineses e o que a marca precisa fazer agora para ser mais competitiva no mercado do Brasil?

Curi: Os carros chineses, quando da sua chegada ao Brasil em 2009, foram uma opção muito vantajosa para os consumidores brasileiros. Eles chegaram completos em suas configurações: com airbags (quando ainda não era obrigatório por lei), direção hidráulica, ar condicionado, sistema de áudio, ABS e outros itens e tudo com um preço muito atrativo, enquanto seus concorrentes produzidos localmente vinham desprovidos de todo e qualquer acessório e mais caros.

Com o tempo as marcas locais se adequaram a essa “desvantagem” e equalizaram os preços. Foi quando o “peso” institucional das marcas começou a fazer diferença. E, agora, para serem mais competitivas no mercado brasileiro, as marcas chinesas devem além de investir maciça e continuamente em marketing cuidar minuciosamente do pós-venda (fornecimento imediato de peças de reposição e serviços de qualidade).

Autora: Qual é a maior dificuldade para você no momento de trabalhar com os chineses?

Curi: Diferença cultural.

Autora: Qual é a maior dificuldade atual da marca Chery no Brasil?

Curi: Convencer os potenciais compradores de veículos 0KM de que comprando um Chery estão fazendo um bom negócio. O seu Chery no futuro será valorizado quando da venda para comprar um outro veículo, que terá pronto atendimento e que o carro oferece segurança e tecnologia idêntica aos concorrentes e com uma vantagem de preço.

Autora: Desde 2011, quando as vendas da Chery atingiram um pico, que as vendas têm descido. Qual é a razão sobre isso?

Curi: No caso específico da Chery, foi um programa do Governo Brasileiro chamado INOVAR AUTO que permitiu aos fabricantes locais incentivos para se equipararem em termos de preço aos veículos importados, principalmente da China e Coreia do Sul. O Governo elevou a alíquota de um imposto local de 13% para 43% para

veículos importados.

Autora: Qual é a principal vantagem e desvantagem da Chery no mercado brasileiro?

Curi: Vantagem = Preço

Desvantagem = Marca Desconhecida

Autora: Comparando com as outras marcas no mercado, qual é a característica distintiva da marca Chery?

Curi: Ser uma marca especialista em veículos pequenos (a marca QQ é mais conhecida no Brasil do que propriamente a marca Chery).

Anexo II - Entrevista a Lu Jiankang, Vice-presidente da Chery Brasil (Versão Chinesa)

笔者：目前奇瑞进入巴西市场七年，请问奇瑞在进入巴西市场之前做过哪些准备，而在最初进入巴西市场时是否遇到了之前未曾预料到的困难，那么奇瑞又是如何解决这些问题的？

卢总：实际上从 2006 年开始，奇瑞就已经开始了关于巴西市场的全面调研工作，这个调研主要是关于巴西市场的整体情况，包括市场容量、主要车型、市场准入条件、行业壁垒、产业政策等。同时公司也派人到巴西市场做了一些实地考察，包括市场上的畅销车型、主要竞品、各大竞品的市场占有率，另一方面是市场的准入，也就是有关关税、汽车产业政策等，并寻找潜在的合作伙伴（当地总代），在当时奇瑞并没有考虑到巴西的建厂问题。

笔者：而除了起针对巴西市场的相对准备，奇瑞国际此前自 2001 年开始的国际化进程也是其中的准备之一。

卢总：在品牌进入巴西之初遇到的困难主要是在经销商网络发展与市场的接受度上，因为奇瑞作为外国品牌对当地文化相对陌生，因此在营销举措和网络发展方面缺乏经验，解决方案是在当地找合作伙伴，尤其代替奇瑞在当地进行营销推广、品牌塑造、网络发展、售后服务等方面工作。

笔者：鉴于您已在巴西工作七年的经验，在与巴西当地员工的工作与交流中是否遇到过一些文化上的冲突，那么面对这些冲突您是怎样解决的呢？

卢总：我们在工作中的文化冲突是始终存在的，比如劳工问题、加班问题，沟通过程中的文化差异等。

面对这一问题，奇瑞采取的原则是充分尊重当地文化，利用当地人力资源，从上至下实现人力资源当地化。比如，我们的底层员工，即助理、专员职位全部为巴西人，经理级别人员采用一岗双职的管理办法，即中国人和巴西人共同管理，而在总监至总经理级别则尽量使用中国人。我们执行这一政策的目的是为了能够让总部战略有效传递到中高层，以在尊重当地文化的基础上

笔者：您认为目前对于奇瑞巴西来说最大的困难是什么？

卢总：就目前来讲，我认为最大困难在于奇瑞之前的价格优势逐渐消失，因为之前贸易壁垒小、汇率优势大，而在建厂之后利用当地资源，原材料采购、人员属地化造成价格优势消失，因此，如何树立除价格外的优势，是目前遇到的最大

问题。

另外一个困难在于此前的低价战略造成产品定位低价劣质，目前价格优势消失，需要重新塑造品牌优势，这一转型过程将十分漫长

笔者：作为一个中国品牌，您认为奇瑞应做何努力，以使自己更加适应巴西市场的需要？

卢总：首先，在产品上，奇瑞已经做了很多的适应性开发，包括 flexfuel，防腐，驾乘习惯。但我认为，奇瑞在设计理念上还应采取更多巴西人喜欢的要素。

另外，在营销模式上，由于价格优势的丧失，寻找一条适合巴西市场的营销模式，是目前奇瑞的一大难题，只有做好这一点，才能使自己更加适应巴西市场

笔者：对于中国汽车进入海外市场，您作为已在巴西市场耕耘七年的开拓者，对此有何建议？

卢总：在这个问题上，我想这个建议不只是针对中国汽车品牌，而是所有走出去的中国品牌。我认为，made in china 再走出来之前应现考虑如下三个问题：

第一，找到在中国成功的优势，即核心竞争力，是价格、技术还是市场垄断，只有回答清楚这个问题，才能考虑要不要走出来

第二，在中国成功的要素能否复制到海外、尤其是在行业壁垒较深、贸易保护比较严重的市场、可复制性有多大。

第三，审视企业自身的支撑条件，是否有足够的人力资源、人才梯队来支撑企业走出去。比如目前很多公司根本没有能够进行跨文化沟通的人才梯队。

笔者：您认为奇瑞在巴西市场的优势和劣势分别是什么？

卢总：我认为目前奇瑞的优势有两点，首先，立足巴西市场六七年的经验、奇瑞熟悉巴西市场，包括市场容量、法规、运营环境等。另外，有工厂做为依托，利于奇瑞向政府申请国民待遇，避免歧视。

说到奇瑞的劣势，我认为也可从两点来说，首先，工厂是一把双刃剑，工厂建成后实现本地化生产，丧失了 made in china 的成本优势，造成生产成本低，价格优势不再。另外，此前的低价策略造成了市场对于奇瑞品牌低价低质的印象，这一印象在形成之后便很难消除。

笔者：相比巴西市场上的其他品牌，您认为奇瑞品牌的特点是什么？

卢总： 这个问题我现在回答不了，这也是奇瑞目前面临的一大难题。

Anexo III – Entrevista a Lu Jiankang, Vice-presidente da Chery Brasil (Versão Portuguesa)

Autora: A Chery já entrou no Brasil há sete anos. A marca fez alguma preparação? Quais foram as maiores dificuldades e os principais imprevistos que enfrentaram pelo facto de estarem a abordar um mercado diferente e como resolveram esses problemas?

Lu: De facto, desde 2006, três anos antes de entrar no Brasil, que a Chery começou as pesquisas sobre o mercado, sobre a situação geral do mercado do Brasil, incluindo a capacidade do mercado, os modelos vendidos, exigências e regulamentações do mercado, barreiras do setor, etc. Ao mesmo tempo, a empresa mandou pessoal ao Brasil para fazer pesquisas locais, incluindo os modelos mais procurados do mercado, produtos concorrentes, *marketing share* das marcas concorrentes, regulamentos e leis sobre o setor automóvel, e ao mesmo tempo, procurando cooperadores locais potenciais, e naquele momento, a Chery ainda não tem o plano de montar uma fábrica aqui no Brasil.

E além dos preparativos acima mencionados, o processo de globalização da Chery também é uma parte da preparação.

Quanto às dificuldades, no início quando a marca entrou no mercado, a maior dificuldade era a montagem do canal de distribuição e aceitação de mercado. Porque a Chery, como uma marca estrangeira, não conhece muito bem as culturas locais, por isso, falta-lhe experiência em marketing e montagem do canal de distribuição. Perante isso, resolvemos procurar cooperadores locais, representando a Chery fazendo comunicações da marca, consolidação da marca, desenvolvimento de rede, serviço de pós-vendas, etc.

Autora: Você já trabalha no Brasil há mais de 7 anos. Encontrou algum choque cultural no trabalho com os brasileiros, e como resolveu isso?

Lu: Os problemas de comunicação entre os chineses e brasileiros são sempre existentes, por exemplo, problemas de greve, horas extras, comunicação de alto contexto, etc. Perante este problema, o princípio da Chery é aproveitar os recursos locais, respeitar as culturas e regulações locais. Por exemplo, na estrutura hierárquica da

empresa, a empresa recrutou funcionários locais, especialmente aos níveis de assistentes e analistas, que são todos brasileiros, e aos níveis de gerentes e diretores, tem funcionários dos dois países, assim garante a localização da empresa e o gerenciamento da sede na China.

Autora: Qual é a maior dificuldade atual da Chery Brasil?

Lu: O problema que a Chery encontrou agora é comum entre as marcas chinesas, é a vantagem de preços da marca não ser tão óbvia como antes. No início, o ambiente financeiro era favorável e não existia muitas barreiras, mas agora, com a produção localizada, utilizando recursos locais, matérias-primas locais e recurso humano localizado, tudo isso aumenta o custo dos produtos. Por isso, como montar vantagens da marca além de preços é o problema maior agora.

E por outro lado, com preço barato, a marca dá sempre uma imagem de má qualidade e baixo posicionamento. Agora, com esse problema, a marca tem que consolidar novamente as vantagens da marca, cujo processo seria muito longo.

Autora: O que uma empresa chinesa deve fazer para que a marca se desenvolva melhor no mercado do Brasil?

Lu: Em termos de produtos, a marca já fez muitas adaptações, incluindo motor de flexfuel, anti-ferrugem, hábito de dirigir, etc. Mas penso que isso não é suficiente, em termos de conceitos de desenho, deveríamos usar mais características brasileiras. No modelo de marketing, com a perda de vantagem de preços, é preciso procurar um modelo de marketing que seja adequado para o mercado. Esse é um dos maiores problemas da marca, só fazendo bem isso podemos executar melhor no mercado.

Autora: Qual é a sua sugestão para as marcas automóveis que preparam a sua entrada num mercado estrangeiro?

Lu: Acho que a sugestão não é só para as marcas automóveis, é que para todos os “made in China”. Antes da marca tomar decisões, têm que considerar os fatores a seguir: Qual é a vantagem, ou seja, competência essencial da marca na China? É preço, tecnologia, monopólio ou outras?

Se essa vantagem ou competência pode ser copiada nos outros países, e ao mesmo

tempo, tem que tomar em conta o ambiente geral do mercado-alvo, por exemplo, o ambiente legal e político, como barreiras tecnológicas, protecionismo comercial; ambiente económico; ambiente cultural; ambiente financeiro; etc.

Se as respostas às questões acima forem positivas, a marca ainda precisa de considerar as condições da empresa, por exemplo, recursos humanos, para uma empresa executar no mercado internacional, é indispensável ter funcionários com capacidade de comunicação intercultural.

Autora: Qual é a principal vantagem e desvantagem da Chery no mercado brasileiro?

Lu: Acho que as vantagens da marca podem ser concluídas em duas partes. Primeiro, com 7 anos de experiência, conhecemos muito bem o mercado, incluindo o ambiente legal e político, ambiente cultural e social, etc. Por outro lado, como a fábrica fica no Brasil, é mais fácil para a marca ter mais benefícios locais e menos preconceitos. Quanto às desvantagens, com a fábrica no Brasil, a produção localizada aumenta o custo dos carros e, além disso, não é fácil quebrar os preconceitos dos consumidores brasileiros.

Autora: Comparando com as outras marcas no mercado, qual é a característica distintiva da marca Chery?

Lu: Esta pergunta, eu não consigo responder, penso que isso também é o problema da marca Chery, que não conhece muito bem as suas características.

Anexo IV - Entrevista a He Weibin, Diretor comercial adjunto da Chery Brasil (Versão Chinesa)

笔者：中巴两国消费者在选购汽车时有什么不同？那么鉴于这些不同，奇瑞都做了哪些改进来满足当地消费者的需求？

何总：在对汽车品牌倾向等方面中巴消费者基本一致，但巴西消费者比中国消费者更多的关注了车辆售后服务水平，以及车辆二手车市场估值。如针对售后服务水平，奇瑞一方面提供及时和充足的备件供给，备件供给及时率达到93%，属于巴西汽车市场领先水平；另外针对消费者售后服务响应，及抱怨处理，我们都与终端4S店一道，提供最快捷、最及时的服务，根据巴西第三方极具影响力的Reclamaqui网站，奇瑞在奇瑞行业的售后抱怨处理水平，位居行业前5名。

因此，奇瑞除了提供优质产品，也再提供者行业里领先水平的服务，以满足当地消费者需求。

笔者：在市场方面，奇瑞是否为适应巴西市场的需要，在市场策略上作出调整，包括品牌定位、产品名称、广宣手段等）？

何总：针对巴西市场，及其不同细分市场竞争特点，如入门级，奇瑞投入了QQ，不仅造型新颖，而且最新获得了巴西市场评测的节能最高评级A级，因此，我们定义造型，能耗低成为该产品最大卖点，以与其他产品竞争；在广宣投放手段，根据巴西消费者特点，在品牌推广中，采用以电视、网络广告为主的传播方式，在终端推广及促销活动中，将与当地4S店一道，以更适合终端的报纸，户外广告方式等。

笔者：作为一个中国品牌，您认为奇瑞应做何努力，以使自己更加适应巴西市场的需要

何总：在品牌树立中，应该给与市场、消费者诚实经营，踏实做事的企业形象，降低对中国品牌/奇瑞的不信任度；并逐步提高企业的社会责任感，参与更多的社会公益等有利于当地社会、公众、团体的活动，真正融入巴西社会；

在产品投放中，应充分考虑当地消费者的驾驶习惯，购买特点，市场特点；如巴西消费者对于低档提速的要求高；巴西车辆使用灵活燃料的比例越来越高等；

在宣传中，锁定奇瑞目标消费者，应充分发挥自身的优势，卖点，去赢得市场竞争中的相对优势；

笔者：对于中国汽车进入海外市场，您作为已在巴西市场耕耘七年的开拓者，对此有何建议？

何总：中国汽车行业相对欧美日韩依然年轻，离开了中国市场的主战场，在海外市场如何与其竞争？企业在走出之前应该要想清楚企业的自身优劣势，企业的海外市场策略，如何占一席之地，赢得市场竞争？这个时间不能操之过急，需要就整个企业的海外市场业务决策流程，产品研发供给能力，人才储备，财务资金支持，海外市场了解度等通盘考虑后，再制定详细方案进入海外市场。这会使企业能够在海外市场，尽可能的少走弯路，减少不必要的消耗，更高的效率去在市场上逐步赢得竞争优势。

笔者：您认为奇瑞在巴西市场的优势和劣势分别是什么？

何总：首先，奇瑞在巴西建工厂，致力成为一家真正巴西本土企业，给予了消费者信心；在产品规划方面，奇瑞已规划的产品符合了巴西汽车市场发展的预期，潜力巨大，这是奇瑞品牌目前的两大优势。

然而，由于品牌相对年轻，知名度不高，依然尚未摆脱巴西消费者对于中国品牌的一些认识（价格便宜，质量不佳等），也是目前奇瑞的一大劣势。

笔者：相比巴西市场上的其他品牌，您认为奇瑞品牌的特点是什么？

何总：奇瑞产品性价比高；造型设计属于市场领先水平；

Anexo V - Entrevista a He Weibin, Diretor Comercial adjunto da Chery Brasil (Versão Portuguesa)

Autora: Qual é a diferença entre os consumidores chineses e brasileiros no momento de comprar carro? Com a existência das diferenças, o que vocês fizeram para satisfazer a procura dos consumidores?

He: Em termos de marcas, os consumidores dos dois países têm preferências semelhantes, mas os clientes brasileiros ligam mais aos serviços de pós-vendas e o valor de revenda dos carros. Perante isso, a marca fez muitos trabalhos, em termos de serviços de pós-vendas, por um lado, a marca garantiu sempre um abastecimento de peças e componentes de reposição com pontualidade e suficiência, e as taxas de oferecimento de peças alcançam 93%, que é um dos mais altos no mercado do Brasil. Por outro lado, quanto às reclamações de pós-vendas, trabalhamos com os concessionários, oferecendo serviços mais rápidos e pontuais. De acordo com o site Reclamaqui, que é o mais influente do país, os serviços de soluções das reclamações da Chery ficam no Top 5 no ranking do setor.

Por isso, além de oferecer produtos de qualidade, a marca oferece também serviços de nível alto do setor afim de alcançar a procura dos consumidores locais.

Autora: E em termos de marketing, a Chery fez algumas adaptações para se adaptar ao mercado brasileiro? (posicionamento do produto, nome, maneira de comunicação, etc).

He: De acordo com as características de categorias diferentes, a marca tem estratégias próprias. Por exemplo, para as categorias de entrada, a marca lançou o modelo QQ, cuja aparência é muito estilosa e é classificado como nível A nas classificações de eficiência energética, tendo ganho o selo Conpet de eficiência energética. Por isso, definimos aparência e eficiência energética como pontos de vendas para competir com os outros produtos. Em termos de comunicações, consoante as características dos consumidores locais, na comunicação e promoção de marca, utilizamos a televisão e publicidades de site como maneira de comunicação. Nas atividades comunicação e promoção, trabalhamos juntamente com os concessionários,

utilizando maneiras que sejam mais adequadas para os clientes finais, como por exemplo, jornais, publicidades exteriores, etc.

Autora: O que deve uma marca chinesa fazer para se desenvolver melhor no mercado do Brasil?

He: Em termos de consolidação de marcas, deveria dar imagem de integridade inquebrantável aos consumidores e ao mercado, reduzindo desconfiças sobre as marcas chinesas, em especial a Chery. Aumentando continuamente a responsabilidade social da empresa, participando mais em atividades sociais que sejam favoráveis à sociedade local.

Em termos de produtos, deveria considerar bem hábitos de dirigir, características de compras e de mercado dos consumidores locais. Por exemplo, os consumidores têm exigências rigorosas ao tempo 0-100km e, no Brasil, há cada vez mais carros de combustível flexfuel.

Na comunicação e publicidade, focando ao consumidor-alvo, deve utilizar as vantagens próprias e pontos de vendas para conseguir mais vantagens relativas na competição de mercado.

Autora: Considerando que a Chery já entrou no Brasil há sete anos, quais são as suas sugestões para as marcas chinesas de automóveis que preparam a sua entrada no mercado português?

He: Comparando com as marcas de Europa, Estados Unidos, Japão e Coreia do Sul, as marcas chinesas são comparativamente jovens e imaturas, fora do mercado da China, como competir com essas marcas no mercado internacional? Antes da marca atuar nos mercados estrangeiros, deve-se considerar as suas vantagens e desvantagens. Como elaborar as estratégias de marketing duma empresa para competir com as marcas mais maduras? Isso não é fácil, deve-se refletir completamente sobre os fatores de processamento de decisão, capacidade de P&D e oferecimento de produtos, recursos humanos, suporte financeiro, conhecimento do mercado-alvo, etc., e só depois de conhecer tudo isso, pode elaborar projetos detalhados para penetrar no mercado estrangeiro. Isso pode garantir que as

empresas executem com mais facilidade, menos custos desnecessários e maior eficiência para conseguir vantagens continuamente no mercado.

Autora: Qual é a principal vantagem e desvantagem da Chery no mercado brasileiro?

He: Vantagens: Com fábricas próprias no Brasil, a marca trabalha muito para ser uma empresa brasileira, que dá confiança aos consumidores. E em termos de produtos, os produtos lançados correspondem às esperanças de desenvolvimento do mercado automóvel do Brasil, cuja potência é muito grande.

Desvantagens: marca desconhecida, ainda não pode quebrar os preconceitos (preço barato, má qualidade, etc.) dos consumidores brasileiros às marcas chinesas.

Autora: Comparando com outras marcas no mercado, qual é a característica distintiva da marca Chery?

He: As marcas chinesas mantêm boa relação custo-benefício e desenhos de nível alto.